

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rozvoj a edukace obchodního týmu v korporaci

Development and Education Sales Team in a Corporation

Student: Bc. Adéla Kadrnková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Kadrnková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Rozvoj a edukace obchodního týmu v korporaci**
Development and Education of Sales Team in a Corporation

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická vymezení vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Systém rozvoje a edukace v dané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 210 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

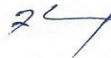
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.“

V Ostravě dne 21. dubna 2017

.....*Adela Kacimova*.....

podpis studenta

Obsah

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VYMEZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
2.1	Stupně vzdělávání	10
2.2	Vzdělávání dospělých	13
2.3	Trendy ve vzdělávání	14
2.3.1	Cross-training	14
2.3.2	Rozvoj leadership dovedností	15
2.3.3	Měření návratnosti investic do vzdělávání a rozvoje	15
2.3.4	Just-in-time vzdělávání	15
2.3.5	Rozčlenění forem výuky	15
2.4	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	16
2.4.1	Důvody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	16
2.4.2	Formování pracovních schopností	18
2.5	Systém podnikového vzdělávání pracovníků	20
2.5.1	Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků	20
2.6	Cyklus podnikového vzdělávání	21
2.6.1	Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků	22
2.6.2	Plánování vzdělávání pracovníků	23
2.6.3	Realizace vzdělávacího procesu	24
2.6.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	26
2.7	Metody a techniky podnikového vzdělávání	27
2.7.1	Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti	28
2.7.2	Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště	30
2.8	Přínosy vzdělávání	32
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	34
3.1	Vývoj společnosti	36
3.2	Vize a zásady společnosti	37
3.3	Organizační struktura společnosti	40
4	SYSTÉM ROZVOJE A EDUKACE V DANÉ SPOLEČNOSTI	41
4.1	Systematický přístup ke vzdělávání ve společnosti	41
4.1.1	Adaptace nových zaměstnanců	42
4.1.2	Povinné kurzy	43

4.1.3	Samostudium ve virtuální univerzitě.....	43
4.2	Cyklus podnikového vzdělávání ve společnosti.....	43
4.2.1	Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků ve společnosti	44
4.2.2	Plánování vzdělávání pracovníků ve společnosti.....	44
4.2.3	Realizace vzdělávacího procesu ve společnosti	45
4.2.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání ve společnosti.....	46
4.3	Metody a techniky podnikového vzdělávání ve společnosti	48
4.3.1	Metody a techniky vzdělávání na pracovišti	48
4.3.2	Metody a techniky vzdělávání mimo pracoviště	49
4.4	Trendy společnosti ve vzdělávání.....	53
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	68
6	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	77
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Výchova a vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Je proto nezbytné, aby byla tato oblast efektivně a patřičně řízena. V dnešní době by mělo být vzdělávání zaměstnanců jednou z klíčových aktivit každé organizace. V současné, moderní době se požadavky na znalosti a dovednosti člověka stále mění. S postupným vývojem technologií a produktů se klade na úroveň vzdělanosti zaměstnanců stále větší důraz, a to zejména proto, že tak, jak se rychle vyvíjí nové technologie, tak stejně rychle zastarávají znalosti a dovednosti každého z nás. Pokud jedinec touží po pracovním úspěchu, nestačí umět jen to, co se naučí ve škole, ale je zejména zapotřebí se neustále rozvíjet a celoživotně vzdělávat. Jak napsal Peter F. Drucker: „*Knowledge has to be improved, challenged, and increased constantly, or it vanishes.*“ Do českého jazyka lze tuto větu přeložit tak, že vědomosti je nutné neustále zlepšovat, podněcovat a zvyšovat, nebo se vytratí. Vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotním procesem, ve kterém sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Podnik by se měl zaměřit na takové aktivity, které pomáhají formovat oblast znalostí a dovedností jeho zaměstnanců. Pokud se na tuto problematiku podnik detailně zaměří, zjistí, že vzděláváním zaměstnanců buduje svou image a zároveň tak pomáhá zaměstnancům v jejich rozvoji a vzdělávání. Pro každou organizaci jsou vzdělaní zaměstnanci konkurenční výhodou, protože právě oni jsou těmi nositeli myšlenek, poznatků, zkušeností a na základě jejich tvořivosti závisí úspěch celého podniku.

Výchozím tématem této diplomové práce je rozvoj a edukace obchodního týmu v korporaci. V posledních letech se tato oblast stala velmi důležitou. Stále více společností si uvědomuje, že právě lidské zdroje hrají významnou roli v konkurenčním boji, a právě proto je zapotřebí umožnit svým zaměstnancům potřebný rozvoj a vzdělávání.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat formu rozvoje a vzdělávání obchodního týmu ve vybrané společnosti, zjistit jaké metody a formy vzdělávání ve srovnání s teorií jsou v korporaci uplatňovány, a na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout doporučení ke zlepšení procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Celý koncept diplomové práce se dělí na dva celky. První část se zaměřuje na teoretická vymezení vzdělávání zaměstnanců, vycházející z teoretických poznatků autorů, kteří se danou problematikou zabývají. Dále jsou postupně rozebrány jednotlivé dílčí části

vzdělávání zaměstnanců, kterými jsou stupně vzdělávání, vzdělávání dospělých, trendy ve vzdělávání, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, systém podnikového vzdělávání, cyklus vzdělávání, metody a techniky podnikového vzdělávání a v neposlední řadě přínosy vzdělávacích aktivit.

Druhá část je zaměřena na společnost, která byla pro vypracování diplomové práce vybrána. Následně se přechází k aplikaci teoreticky psaného postupu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na vybranou společnost. Autorka se zaměří na celkový systém podnikového vzdělávání, zda je zde uplatňován známý 4 fázový cyklus podnikového vzdělávání a na to, jaké metody a formy vzdělávání jsou v obchodní korporaci používány.

K tomu, aby mohla být tato problematika detailněji rozepsána, bude využito dotazníkového šetření. Dotazník je zpracován v elektronické podobě, a zaměstnancům obchodního týmu vybrané společnosti bude zaslán pomocí odkazu na internetové stránky, kde se vytvořený dotazník nachází. Kromě dotazníkového šetření autorky bude provedena také analýza firemních dokumentů. Jednat se bude především o analýzu výsledků dotazníku, který vytvořila samotná organizace. Dotazník, je určen rovněž zaměstnancům obchodního týmu. Jednat se bude o hodnotící dotazník, jež má zhodnotit školení na téma „Strategie komunikace a vyjednávání“, které v organizaci proběhlo. Celou praktickou část uzavře kapitola návrhů a doporučení, jejíž návrhy vzejdou z analýzy současného stavu a teoretických východisek, a zároveň z výsledků dotazníkového šetření.

2 TEORETICKÁ VYMEZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je oblast, v níž se lze setkat s řadou nových pojmů, které budou součástí jednotlivých kapitol této diplomové práce. Často dochází k prolínání či záměně některých pojmů, a proto je třeba si vysvětlit jednotlivé rozdíly. Téma diplomové práce je specifikováno jako edukace a rozvoj obchodního týmu v korporaci. Na začátek jsou tedy vysvětleny pojmy, jako je obchodní korporace, tým a edukace a dále bude navázáno na pojmy vztahující se k této diplomové práci.

- **Obchodní korporace** – je obchodní společnost a také družstvo. Za společnost se považuje veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost, která byla pro tuto práci vybrána.
- **Tým** – je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné cíle, které jsou časově omezené. Tato skupina lidí je při dosahování jednotlivých cílů na sobě závislá. Tým bývá charakterizován také výraznými rysy, jako je rovnoprávné postavení členů, jasně vymezené role a odpovědnosti, efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů, společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout, a důležité je také klima důvěry a otevřenosti.
- **Edukace** – je souhrnem činností sloužících k rozvíjení a změnám životních kompetencí člověka. Zjednodušeně lze říci, že je to taková činnost lidí, při které se nějaký subjekt učí a jiný subjekt mu toto učení zprostředkovává, tzn., vyučuje jej.
- **Edukační proces** – jakákoliv činnost, pomocí níž nějaký subjekt instruuje (vyučuje) a nějaký subjekt se učí. V edukačním procesu je vždy obsaženo učení, a pokud zde učení není obsaženo, nelze mluvit o edukačním procesu. Existují edukační procesy s různou mírou záměrnosti a podle tohoto parametru se edukační proces vymezuje na tři typy:
 - a) **edukační proces typu A** – v tomto procesu dochází k náhodnému, spontánnímu učení. Jedná se o takové situace, při kterých si subjekt nějaké učení, osvojování poznatků neuvědomuje. Patří zde například sledování televizního pořadu, při kterém se jedinec učí, aniž by si toho byl vědom, nebo aniž by se chtěl učit.

b) edukační proces typu B – jedná se o proces, v němž se výrazně uplatňuje záměrné učení. Učící subjekt vědomě usiluje o to, aby se něco naučil. Využívá při tom svých vnitřních dispozic (inteligence), tak vnějších prostředků (počítač, učební text v knihách).

c) edukační proces typu C – je takový proces, jenž obsahuje řízené učení. Je to tedy učení, které je z vnějšku regulováno, organizováno.

Za základní znaky edukace lze označit permanentnost, komplexnost, univerzálnost a multifaktorovou podmíněnost výsledků.

Permanentnost zdůrazňuje požadavek celoživotního rozvíjení každého člověka v souladu s proměnami společenských podmínek. **Komplexnost** znamená, že edukace má připravit jedince pro všechny oblasti lidského života – jak pro život pracovní, soukromý, společenský, politický, rodinný tak pro všechny životní role v průběhu celého života. **Univerzálnost** se chápe ve dvou rovinách. První z nich je taková, že edukace se týká každého jedince a nikdo nemá právo bránit nebo jinak omezovat jedince v rozvoji. Druhá vyjadřuje požadavek, aby se edukace stala zájmem všech institucí – školy, rodiny, společenských organizací, regionů, státu. Výchovná činnost probíhá v daných společenských, ekonomických, politických a ekologických podmínkách a pracuje s odlišnými jedinci s různou genetickou výbavou a dalšími individuálními vlastnostmi. Výsledky vzdělávání proto nelze vidět jako jednorozměrné a přímočaré ale jako výsledek složitých procesů a vlivů. A tímto se zabývá **multifaktorová podmíněnost výsledků** výchovy, (Malach, 2007).

- **Vzdělávání** – je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných osob pomoci dosáhnout způsobilosti, která je po něm požadována, naučit se dělat věci správně a využívat již osvojených znalostí a dovedností v následné praxi. Jedná se o jeden ze způsobů učení se. Každá vzdělávací aktivita má svůj začátek a konec.

Z výše vysvětlených pojmů vyplývá, že pojem edukace a vzdělávání mají stejný význam. Autorka práce si zvolila, že v práci bude dále používat pojem vzdělávání a to hlavně kvůli tomu, že je tento pojem známější a více rozšířený.

- **Lidský kapitál** – znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovednost, talentu a vynalézavosti. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu, (Vodák, Kucharčíková, 2011).

- **Učení se** – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Jedná se o změnu v chování, a to hlavně pomocí vlivů, které na nás působí např. naše praxe nebo již získané zkušenosti. Učíme se stylem spontánním, tedy takovým, že o tom zrovna v danou chvíli nevíme a pak organizovaně, kdy jsme si učení zcela vědomi. Tento pojem zahrnuje více než jen pouhé vzdělávání, či rozvoj.
- **Rozvoj** – je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu každého jedince. Mělo by se jednat o trvalý proces probíhající po celý aktivní život každého člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny. Jedná se dosažení žádoucí změny pomocí učení se.
- **Znalosti** – jde o souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti. Získávají se hlavně praxí nebo studiem.
- **Schopnosti** – jedná se o rozvinuté vlohy člověka. Je to potenciál či předpoklad pro provedení určitého druhu činnosti, pro určitou aktivitu nebo dovednost. Jsou to zpravidla vrozené vlohy, které jsou dále rozvinuté učním. Každý člověk má jiné schopnosti, a různou rychlost jejich osvojování.
- **Dovednosti** – jsou rozvinuté schopnosti. Dovednosti se rozvíjí pomocí učení v průběhu života na rozdíl od schopností. V případě, že člověk nemá vrozené schopnosti, může se je naučit a dovednosti tak poté získat. Jedná se o jednu z klíčových věcí, které by měl každý člověk umět uplatnit na trhu práce.

V současné době je kladena stále větší pozornost na úroveň vzdělání lidí v této společnosti. V minulosti stačilo, když lidé uměli číst, psát a počítat a znamenalo to, že jsou vzdělaní. Toto je v dnešní době již samozřejmostí a hledalo by se velice těžko jedince, kteří tyto základní věci neumí. Nyní se po lidech chce mnohem více. Stalo ze samozřejmostí, že studium nekončí základní ani střední školou, naopak lidé, jež se rozhodnout skončit se studiem takto brzy jsou v očích dnešní generace „divní“. Dnešní společnost chce lidí, kteří jsou čím dál tím více vzdělaní, a proto roste také popularita tzv. univerzit třetího věku a tedy i možnost pro lidi v pozdějším věku se dále vzdělávat, rozvíjet a přizpůsobovat se tak nově vznikajícím podmínkám na trhu práce.

Další kapitola práce navazuje na to, že lidé se s postupem času vzdělávají více, a nestačí jim samotným ani pracovnímu trhu pouze základní vzdělání. Kapitola se bude zabývat tím, jaké stupně vzdělávání v současnosti existují.

2.1 Stupně vzdělávání

V současné době vzdělávání ve škole představuje společenskou instituci, která je řízena tak, aby vyhovovala požadavkům státu, rodičů, žáků a celé této „nové“ společnosti. V současnosti existuje podle Národního ústavu pro vzdělávání 5 stupňů vzdělávání.

Předškolní vzdělávání

Toto vzdělávání je etapou, v níž dítě získává hlavně sociální zkušenosti, základní poznatky o životě kolem sebe a první impulsy pro pokračující vzdělávání. Předškolní institucionální vzdělávání není povinné. Pro děti ve věku 3 až 6 let je vzdělávání zajišťováno mateřskými školami – veřejnými, soukromými, firemními, nebo přípravnými třídami základních škol.

Základní vzdělávání

Základní vzdělání je v současné době jedinou etapou vzdělávání, které je pro každé dítě v České republice povinné. Cílem tohoto vzdělávání je vytvoření základů pro celoživotní učení. Uskutečňuje se na základní škole, jak ji většina z nás zná (devítiletý program), dále na základní škole speciální s desetiletým programem nebo na nižším stupni víceletých gymnázií.

Střední vzdělávání

Tento druh vzdělávání rozvíjí v návaznosti na základní vzdělávání vědomosti, dovednosti a schopnosti žáka a připravuje ho na další studium na vysokých a vyšších odborných školách, popřípadě na kvalifikovaný výkon povolání a pracovních činností. Umožňuje získat stupeň vzdělání a odbornou přípravu jak žákům do 18-19 let, tak dospělým. Střední vzdělávání je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou. V České republice je možnost také nástavbového studia, jež je ukončené maturitní zkouškou pro absolventy středního vzdělávání s výučním listem.

Vysokoškolské vzdělávání

Toto vzdělávání je jinak také nazývané jako terciární vzdělávání. Možnost tohoto studia se naskytuje těm, kteří již ukončili středoškolské vzdělání maturitní zkouškou. Vysokoškolské studium poskytuje studentům specializované odborné nebo umělecké vzdělání. Řadí se zde vysoké školy, vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami a částečně také vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích. Vysokoškolské vzdělávání lze rozdělit do 3 stupňů studia.

- **Bakalářské studium** trvá 3 až 4 roky a po jeho zdárném ukončení náleží studentům titul Bc.
- **Magisterské studium**, má rozsah trvání 1 až 3 roky a po jeho úspěšném ukončení je studentům přidělen titul Mgr., Ing. nebo také příslušný doktorský titul podle daného oboru, např. MUDr., MVDr., JUDr. a další.
- **Doktorské studium** má svou dobu trvání stanovenou na 3 až 4 roky a po ukončení tohoto studia získávají absolventi titul Ph.D.

Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání lze chápat jako veškeré učení „od kolébky do zralého věku“. Lze jej rozdělit do dvou základních etap a to na počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání zahrnuje základní vzdělávání, střední vzdělávání a terciární vzdělávání. Toto počáteční vzdělávání probíhá v mladém věku a může být ukončeno kdykoli po splnění povinné školné docházky, a to buďto vstupem na trh práce nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatelstvo.

Další vzdělávání probíhá po prvním vstupu vzdělávajícího na trh práce, a je zaměřeno na dovednosti, vědomosti a kompetence důležité pro uplatnění jak v pracovním tak osobním životě.

Celoživotní vzdělávání je považováno za nepřetržitý proces, neustálou připravenost člověka učit se novým věcem. Jak se uvádí ve „Strategii celoživotního učení“, jedná se o vzdělávání, jenž zahrnuje:

- **Formální vzdělávání**, které je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Zahrnuje základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání na konzervatoři, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání. Absolvování tohoto vzdělávání je potvrzováno příslušným osvědčením a to vysvědčením či diplomem.
- **Neformální vzdělávání**, jenž je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a schopností, které mohou člověku zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Tento typ vzdělávání je poskytován v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve vysokoškolských zařízeních a dalších tomu podobným organizacím. Jedná se převážně o kurzy cizích jazyků,

počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, krátkodobá školení a přednášky. Podmínkou konání tohoto vzdělávání je nutná účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Tento druh vzdělávání nevede k získání stupně vzdělání.

- **Informální vzdělávání**, které je chápáno jako určitý proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a schopností z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině a při volném čase jedince. Informální vzdělávání zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící nemá možnost ověřit si získané znalosti. Jedná se zpravidla o neorganizované a nesystematické vzdělávání.

Z údajů ze sčítání lidu v letech 1950-2011 vyplynulo, že úroveň vzdělanosti v České republice se stále zvyšuje a počet lidí se základním vzděláním se neustále snižuje, a naopak roste zastoupení všech vyšších stupňů vzdělání. Tímto se potvrzuje to, co již bylo zmíněno v práci výše. Lidé se stále více vzdělávají, nestačí jim pouhé základní či středoškolské vzdělání jak tomu bývalo dříve.

Tab. 2.1 Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel 15letých a starších podle údajů 1950–2011

Nejvyšší ukončené vzdělání	Rok sčítání				
	1950	1970	1991	2001	2011
	Počet obyvatel (v tis.)				
Celkem	6 757,8	7 701,0	8 137,8	8 575,2	8 947,6
Základní vč. neukončeného	5 606,0	4 086,7	2 696,1	1 975,1	1 571,6
Střední vč. vyučení	660,9	2 225,0	2 878,6	3 255,4	2 952,1
Úplné střední všeobecné	141,5	260,1	342,5	431,0	610,8
Úplné střední odborné	194,9	774,0	1 515,3	1 703,9	1 814,3
Nástavbové, pomaturitní, vyšší odborné	x	9,8	9,1	296,3	365,0
Vysokoškolské	69,9	263,1	582,8	762,5	1 114,7
Bez vzdělání	21,7	22,2	27,8	37,9	42,4
Nezjištěno	62,8	59,9	85,5	113,1	476,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (www.csu.cz)

Z tabulky 2.1 se lze dočíst údajů, které nám ukazují přesně to, co již bylo zmíněno. Obyvatel s pouhým základním vzděláním s postupem let ubývá. V letech 1950 byla tato forma vzdělání tou nejvíce zastoupenou a činila 5 606 tis. obyvatel. Oproti tomu v roce 2011 toto vzdělání mělo pouhých 1 572 tis. obyvatel. Zatímco v letech 1950 se mohlo vysokoškolským vzděláním pochlubit 70 tis. obyvatel, v roce 2011 se tento počet rapidně zvýšil, a to až na 1 115 tis. obyvatel ČR.

Existují rozdíly v tom, jak vzdělávání probíhá u dětí, mladých lidí a jakým způsobem se vzdělávají již dospělí lidé. Oblasti vzdělávání dospělých se bude věnovat následující kapitola.

2.2 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích aktivit, která v současnosti existuje. Mezi tradiční formy spadá školení a kurzy. Do novějších forem lze zařadit on-line kurzy, školení na pracovišti, samostatné řízené učení, kde patří například četba.

Mezi vzděláváním a rozvojem není přesně stanovená hranice. Mluví se často o tom, že za určující hledisko se považuje míra, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem a je si vědom vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.

Učení dospělých se výrazně liší od učení dětí. Vyplývá to z různých motivů, zkušeností, míry odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj a dalších odlišných přístupů. V procesu učení dospělého člověka hrají důležitou roli jeho dosavadní znalosti, dovednosti, vzájemné působení s ostatními lidmi, jeho postoje, zkušenosti a také osobnostní charakteristiky.

K tomu, aby bylo vzdělávání dospělých úspěšné, existují podle Bartáka (2007) určité zásady, jež mohou každému vzdělavateli dospělých, ať jde o manažera vzdělávání nebo lektora, pomoci:

- Dospělí účastníci odpovídají sami za úspěšnost svého učení.
- K učení nelze přistupovat jako k jednorázové akci, ale jako k celoživotnímu permanentnímu procesu. Učíme se v průběhu celého svého aktivního života a to: v nejrůznějších vzdělávacích zařízeních, ale i neformálně či informálně. Zabýváme se také nejrůznější zájmovou činností a hrami, jejichž primárním cílem sice není učení, nicméně se při nich mimoděk učíme.
- Naše zainteresovanost na určité činnosti a naše postoje k ní jsou výsledkem našich rozumových i emočních procesů. Úspěšné učení bývá takové, které v žádoucím poměru zahrnuje jak rozumové, tak emoční apely.
- Dospělí účastníci vzdělávací akce se obvykle učí tak, že spojí novou látku s tím, co už znají. Je proto nutností vycházet z již získaných znalostí a zkušeností a využívat příklady a srovnání, které jsou účastníkům vzdělávací akce blízké.

- Efektivní bývá učení se praxí. To znamená, že by bylo vhodné začlenit praxi přímo do procesu učení.
- Učení dospělých se daří v neformálním prostředí, kde se neklasifikuje a nenapomíná, ale naopak oceňují se i malé úspěchy.
- Kontrola a hodnocení by měly navozovat příjemnou, vstřícnou atmosféru. Hodnocení by mělo účastníka motivovat k dalšímu učebnímu úsilí než jej odrazovat.
- Je důležité účastníka zapojit do učebního procesu, ne jej uspávat pouhým výkladem. Zvolené aktivity by měly napodobovat situace, s jakými se může setkat ve své profesi.
- Lektor, či manažer vzdělávání by měli vykládat látku, informovat, pomáhat, vysvětlovat svým účastníkům vzdělávací akce v rozvíjení jejich znalostí a dovedností přístupně a zajímavě.

V průběhu vývoje společnosti začaly vznikat kromě dlouhodobě zavedených, známých forem vzdělávání také nové trendy, které je třeba dále rozvíjet.

2.3 Trendy ve vzdělávání

Žijeme v době rychle se vyvíjející technologie, a právě technologie je hlavním faktorem změn ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Některé formy znalostí se stávají méně hodnotné popřípadě zbytečné, protože se zaměstnanci naskýtá možnost vyhledávání potřebných informací na internetu a to během několika sekund. Díky rychlému přenosu dat může tyto informace zaměstnanec předávat dále.

Trendů ve vzdělávání je dlouhá řada a mezi ty nejdůležitější patří podle Čapkové (2011) následujících pět kategorií:

2.3.1 Cross-training

V minulosti probíhalo vzdělávání zaměstnanců tak, aby dosahovali požadované úrovně znalostí a dovedností pro danou pozici. V dnešní době je trend opačný. Vzdělávání se začíná zaměřovat na rozvoj znalostí a dovedností, které lze poté využít na několika pracovních pozicích. Trend spočívá v tom, že pozice není synonymní se zaměstnancem.

Pokud se daná pracovní pozice zruší, zaměstnanec může být bez obav, rychle a efektivně převeden na jinou pozici.

2.3.2 Rozvoj leadership dovedností

Firmy potřebují lídry, kteří jsou i v nepříznivých ekonomických podmínkách schopni vyvést firmu z krize a to za takových podmínek, které budou nadále zaměstnance motivovat k jejich dosavadní práci. Programy specializující se na rozvoj vedoucích kompetencí se hlavně zaměřují na rozvoj takových dovedností, jako jsou vedení lidí, budování vztahů, inovativní a strategické myšlení, schopnost komunikace, naslouchání a prosazení změn.

2.3.3 Měření návratnosti investic do vzdělávání a rozvoje

V minulosti byli zaměstnanci posíláni na různé vzdělávací aktivity, jejichž přínos se neměřil. Sledovala se celková spokojenost zaměstnanců s kurzem, měřily se počty vzdělávacích aktivit a celkový počet proškolených zaměstnanců. V současnosti se efektivita vzdělávacích a rozvojových aktivit měří podle přesně identifikovaného rozdílu mezi současným výkonem pracovníka a tím, co se od něj očekává. A to pomocí kvalitativních metrik, jako je například posun v úrovni rozvoje specifické dovednosti. Nebo pomocí metrik kvantitativních, finančních.

2.3.4 Just-in-time vzdělávání

V češtině se jedná o pojem „právě včas“ vzdělávání, které umožňuje reagovat na aktuální potřebu. Pro tuto formu vzdělávání je charakteristická flexibilita a rychlost. Zaměstnancům jsou nabízeny workshopy (praktické kurzy) na pracovišti, jejichž trvání je přibližně 20 minut až 2 hodiny podle potřeby. Forma tohoto vzdělávání je velice efektivní a poměrně významná, jelikož zaměstnanci nabyté znalosti a dovednosti ihned využijí v praxi.

2.3.5 Rozčlenění forem výuky

Se zavedením internetu, intranetu a dalších multimediálních forem se tradiční způsob výuky v učebnách rozšířil o elektronické formy výuky. Jedná se o e-learning, video tréninky a další. Výhoda tohoto způsobu výuky je v tom, že se vychází vstříc rozdílným stylům učení. Někteří zaměstnanci se lépe učí vizuálně jiní zase o samotě. Z hlavních výhod tohoto způsobu vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců je nízká finanční náročnost na rozdíl od tradičních kurzů.

Ať se budou trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců jakkoliv měnit, tyto uvedené aktivity budou patřit mezi podporované a preferované činnosti každé firmy, protože pomocí

nich si firma udrží a rozvine produktivní zaměstnance, kteří ve vysoké míře přispějí ke konkurenceschopnosti firmy.

2.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Podle Koubka (2015, s. 237), „požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“. V dnešní společnosti již neplatí to, že člověk vystačí po celou dobu svého aktivního života s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a snaha zlepšovat své pracovní schopnosti se v moderní společnosti stávají celoživotním procesem.

Základem úspěšnosti jakékoliv společnosti je flexibilita a její připravenost na změny, jež mohou v budoucnu nastat. Hlavním nástrojem pro to, aby společnost byla flexibilní, jsou její flexibilní zaměstnanci, kteří akceptují jakoukoliv změnu a jsou na ní případně připraveni a podporují ji.

Hlavním nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, a to tak, aby se neustále zdokonalovali, prohlubovali a rozšiřovali své profesní způsobilosti, a tím také přispívali k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy, je podnikové vzdělávání. Vzdělávání by mělo vycházet z celkové podnikové strategie a mělo by být systematické. Dále by mělo být také co možná nejvíce efektivní a takové, aby zaručilo podniku návratnost vložených prostředků.

Jak již bylo uvedeno, časy se mění a požadavky na pracovníky s nimi. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, jakými jsou zácvik, doškolování nebo přeškolení, ale stále více se zaměřujeme na rozvojové aktivity, které mají nápomoci k formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentální pracovní místo. Zaměřuje se také na formování osobnosti zaměstnanců. Právě rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na budoucí změny.

2.4.1 Důvody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Chce-li být organizace úspěšná a konkurenceschopná, měla by se podle Měrtlové (2014) věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců z těchto hlavních důvodů:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie a znalosti lidí rychle zastarávají.
- Častěji než tomu bývalo kdysi, se mění technika a technologie.

- Proměnlivost lidských potřeb a s tím spojená také proměnlivost trhu zboží a služeb je mnohem výraznější. Organizace jsou takto nuceny pružně reagovat na změny a mít přizpůsobivé zaměstnance.
- Neustále se zvyšuje proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Mění se organizace práce, povaha a způsoby řízení. Rychle se rozvíjí delegování a posilování pravomocí a tím dochází také k prohlubování a rozšiřování práce.
- Změny v hodnotové orientaci lidí, neboť orientace na kvalitní pracovní život vyvolává zvýšenou potřebu se vzdělávat.
- Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří organizaci dobrou pověst a usnadňuje jí to tak získávání dalších pracovníků.

Vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti nestálé jak v čase tak prostoru. Závisí na sociálním prostředí, v němž se organizace nachází, na faktu jak je na tom daná země se systémem příprav pracovníků pro potřeby konkrétní organizace, na vzdělanostní úrovni obyvatel daného státu apod. Hodně zde záleží také na povaze práce a používané technice, technologii v organizaci a na velikosti organizace. V každém případě se v současné době organizace zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity.

V současnosti existují tři různé vývojové přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.

Prvním z nich je **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na požadavky jak jednotlivců, tak firmy. Směřují k odstranění rozdílu mezi momentální a požadovanou kvalifikací. Kvůli své nahodilosti nemají tyto vzdělávací akce skutečně vzdělávací nebo rozvojový efekt.

Druhým přístupem je **systematický přístup**, který je specifický tím, že propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu pravidelným procesem, ve kterém dochází ke změnám v pracovním chování.

Třetím přístupem je koncepce **učící se organizace**, jež je celkovým modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takto nazývané společnosti se pracovníci učí průběžně a především z každodenních situací a zkušeností.

Jak ve své knize uvádí Tichá a Hron (2002), učící se organizace je taková organizace, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje.

Aby organizace byla považována za učící se, je nutné upevňovat stanovené zásady. Jednou ze zásad je vytvářet takové klima, které zaměstnance bude povzbuzovat k učení a plnému rozvoji jejich schopností. Vytvářet takovou strategii rozvoje lidských zdrojů, ve které se procesy individuálního učení a učení organizace stanou jednou z hlavních podnikových činností. Dále uskutečňovat nepřetržitý proces přeměny organizace, jakožto výsledek individuálního tak také kolektivního učení se. A v neposlední řadě se zaměřit na rozšiřování kultury učení se na své okolí, to znamená, nejen na své dodavatele, ale také na zákazníky a ostatní významné partnery podniku.

Pro takovouto organizaci je charakteristické poučit se ze svých vlastních, tak také z cizích chyb ale i úspěchů. Je zde velmi důležitá všestranná výměna zkušeností a získaných informací.

2.4.2 Formování pracovních schopností

V souvislosti s formováním pracovních schopností se lze zaměřit na formování pracovních schopností člověka a pracovníka organizace. Při formování **pracovních schopností člověka** se jedná o formování v průběhu celého aktivního života, bez ohledu na to kdy, kde a proč se uskutečňuje. Zatímco o **formování pracovních schopností pracovníka organizace** se mluví v případě, kdy pracovník pracuje pro určitou společnost. Jedná se o aktivitu organizovanou, umožňovanou a podporovanou organizací v rámci její personální práce.

Firemní vzdělávání je firmou organizovaný vzdělávací proces, který zahrnuje vzdělávání v podniku (interní, organizované podnikem na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení) a vzdělávání mimo podnik (organizované externími subjekty ve specializovaných vzdělávacích zařízeních nebo ve škole). (Bartoňková, 2010)

Při formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti:

1. Oblast všeobecného vzdělávání

V této oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, získávat a rozvíjet všeobecné pracovní schopnosti.

Oblast všeobecného vzdělávání se tedy hlavně zaměřuje na sociální rozvoj člověka a jeho osobnost. Tato oblast není kontrolována a řízena organizací nýbrž samotným státem.

2. Oblast odborného vzdělávání

Jinak lze tuto oblast nazvat také jako oblast profesní přípravy. Uskutečňuje se zde proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí zaměřených na určité zaměstnání. Jedná se o doškolení neboli prohlubování odborné způsobilosti. Zvláštním případem je pak přeškolení, rekvalifikace.

- **Příprava na povolání** se uskutečňuje mimo samotnou organizaci. Může se například jednat o přípravu na dělnické povolání v učňovském zařízení organizace, ale samotná organizace se na této přípravě nepodílí.
- **Orientace** má za úkol zkrátit a zefektivnit adaptaci nového pracovníka v organizaci, pracovním kolektivu i na daném pracovním místě pomocí dodání všech potřebných informací.
- **Prohlubování odborné způsobilosti (doškolení)** je proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům, které jsou na něj kladeny na současném pracovním místě. Tento proces je také vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, rozvojem nových metod řízení a dalšími okolnostmi. Doškolení je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a s tím spojené prosperity podniku, ale také za nástroj zvyšující konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce jak uvnitř organizace, tak mimo ni.
- **Rekvalifikace (přeškolení)** je takové vytváření pracovních schopností jedince, které napomáhá k osvojení si nového povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná. Pokud je rekvalifikace částečná, znamená to, že pracovník využívá některé znalosti a dovednosti původního povolání v povolání novém. Množstvím rekvalifikačních procesů, které se ve společnosti uskuteční, se zabývají státní nebo regionální instituce trhu práce. Rekvalifikaci také ale iniciují sami jednotlivci, kteří v tomto procesu vidí lepší šance uplatnit se na trhu práce.

3. Oblast rozvoje

Podle Koubka (2015), je třetí oblast formování pracovních schopností zaměstnance orientována na získávání širších znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje nezbytně k vykonávání současné práce. Rozvoj je více zaměřen na kariéru pracovníka než na jeho

momentálně vykonávanou práci. Díky tomuto rozvoji se pracovník stává více přizpůsobivým pracovním zdrojem.

2.5 Systém podnikového vzdělávání pracovníků

Jak již bylo uvedeno výše, do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jako jsou orientace, doškolování a přeškolení iniciované podnikem a také rozvoj iniciovaný podnikem. V systému vzdělávání pracovníků hrají důležitou roli nejen personální útvary, ale dokonce zvláštní útvary vzdělávání pracovníků a všichni vedoucí pracovníci spolu s odbory či jinými sdruženími pracovníků. Jedná se o personální činnost, v níž se nachází velmi úzká spolupráce organizace s externími odborníky nebo se vzdělávacími institucemi. Jak široký záběr a intenzita vzdělávání pracovníků bude, to závisí na personální politice a personální strategii organizace.

Existují různé přístupy ke vzdělávání pracovníků. Některé organizace dávají přednost získávání již odborně připraveným pracovníkům. Tento přístup s sebou však přináší úskalí, jako jsou značné nároky na získávání a výběr pracovníků. Druhá skupina organizací vzdělává své pracovníky pouze v případě, kdy je to naléhavě potřebné a ke vzdělávání pak dochází náhodně a nepravidelně. Největší část však tvoří organizace, které věnují vzdělávání svých pracovníků velkou pozornost a dokonce mají vypracovanou koncepci, jak tato akce bude probíhat a kdo se touto problematikou bude zabývat. Tyto aktivity podniku bývají podporovány státními dotacemi.

2.5.1 Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků

Dle Koubka (2015, s. 244), „*nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.*“

Jedná se o neustálé se opakující cyklus, který vychází ze základních zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání. Celkový cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, dále navazuje fáze plánování vzdělávání, vlastní proces vzdělávání a následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a hodnocení účinnosti.

Podmínky pro realizaci systematického vzdělávání, jsou podle Měrtlové (2014) následující:

- existence pracovníků, kteří iniciují vzdělávání,
- existence standardních i speciálních vzdělávacích programů,

- vytvořit vhodné podmínky pro vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj ve vzdělávacím zařízení,
- zařídit externí vzdělavatele (lektory), kteří jsou smluvně zajištěni,
- splnit cyklus – identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Pokud je systém podnikového vzdělávání v tomto přístupu účinně uplatňován, dochází v optimálním případě ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšenou pracovní spokojeností, motivovaností, zájmem prosadit se a věrností vůči podniku. V důsledku tohoto dochází k růstu výkonnosti v seskupení jednotlivců – tým – firma. Dále dochází ke zkvalitnění služeb, jež jsou poskytovány zákazníkům. S tímto také souvisí celkové zlepšení image firmy. A nesmí se opomenout také lepší uplatnitelnost zaměstnanců na pracovním trhu, a také jejich kvalitnější život díky možnosti sebezpoznání se a převzetí zodpovědnosti za vlastní kariérový rozvoj.

Kromě výhod, které tento přístup s sebou přináší, se objevují také značné nevýhody, neboli existuje mnoho důvodů, proč podnikové vzdělávání selhává, neplní svůj účel. Může nastat situace, kdy k rozvoji pracovníka vůbec nedochází, nebo získané vědomosti využije pracovník v jiném zaměstnání, tedy pro jiného zaměstnavatele. Chce-li zaměstnavatel zabránit odchodu vyškoleného pracovníka a zajistit si tak návratnost investice, musí ho motivovat, aby u něj zůstal. Způsobů motivací je hodně a záleží pouze na zaměstnavateli, jakou formu zvolí. Může se jednat o vyšší mzdu, odměny, sociální výhody, možnost funkčního postupu, osobního růstu atd. Případně může nastat také situace, kdy přísně specializované vzdělávání zhorší mobilitu pracovníka na pracovním trhu, to znamená, že se zhorší jeho celková zaměstnatelnost.

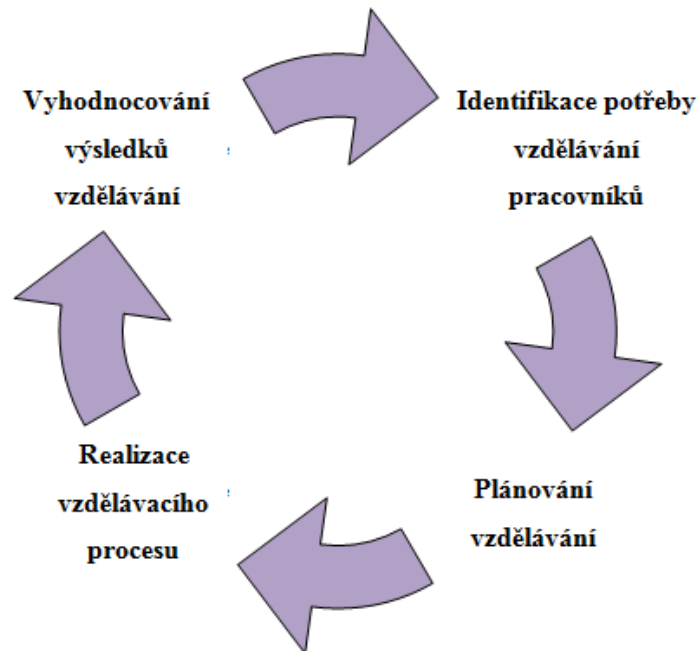
2.6 Cyklus podnikového vzdělávání

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) představuje efektivně realizované podnikového vzdělávání dlouhodobý proces, který je tvořen vzájemně provázanými a postupnými kroky:

- identifikací vzdělávacích potřeb,
- plánem vzdělávání,
- realizací vzdělávacího procesu,

- hodnocením výsledků vzdělávání.

Tyto postupné kroky jsou zachyceny v Obr. 2.1 s názvem „Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace“.



Obr. 2.1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace
(Zdroj: Hroník, str. 143, 2007)

2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků

Identifikace potřeby organizace v oblasti zaměřené na formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků, je velice obtížný problém, a to zejména proto, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti každého člověka. Proto je identifikace potřeb vzdělávání v organizaci založena hlavně na odhadech a přibližných postupech. Má povahu experimentu, jeho výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeb vzdělávání.

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku jako celku. Běžně se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jak z běžného informačního systému organizace, ale také ze zvláštních šetření. Podle Koubka (2015) se jedná o tři skupiny informací:

- **Údaje týkající se celé organizace** – jedná se hlavně o takové údaje jako je struktura organizace, její výrobní programu či program činnosti, jaké jsou její finanční zdroje, lidské zdroje, jejich potřeby, využívání pracovní doby, informace o pracovních neschopnostech, úrazech apod.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – zaměřují se na popisy pracovních míst a jejich specifikace. Také jsou zde brány v úvahu informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – tedy údaje, které je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, ze záznamů o vzdělávání, kvalifikaci, o absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, z různých průzkumů či osobních pohovorů.

Zjištěná úroveň pracovní výkonnosti je následně porovnána s podnikovým standardem, či se standardy jiných podniků. Výsledkem bývá zjištění a odhalení mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat a pokud možno zcela odstranit. K tomuto napomáhá vhodný vzdělávací program a jeho postupná realizace.

2.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vhodně vypracovaný návrh vzdělávacího programu. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), každý dobrý plán vzdělávání by měl odpovídat na otázky typu:

- Jaká témata vzdělávání mají být zabezpečeny?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat a jakou vzdělávací instituci zvolíme?
- Kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Proces tvorby plánu se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze se zabývá specifikací potřeb, analýzou účastníků a stanovením cílů vzdělávacího programu. Jednotlivé cíle mohou být rozděleny na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy kterých je třeba dosáhnout a na ty, jež se týkají podmínek programu.

Realizační fáze představuje zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě jednotlivých úkolů. Jde o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou určeny vhodné techniky pro vzdělávání a rozvoj. Při volbě technik je třeba zohlednit počet účastníků, jaké jsou priority organizace, možné obavy účastníků vzdělávacího procesu a potřeba vzájemné spolupráce mezi účastníkem a lektorem.

Fáze zdokonalování je tou částí procesu, ve které se odehrává průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za pomoci vhodných technik a modelů. Součástí této fáze by měli být jak organizátoři, manažeři, lektoři tak také účastníci.

2.6.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po dokončení fáze plánování vzdělávání a všech přípravných akcí s tím spojených, nastává nová fáze a to realizace konkrétních vzdělávacích aktivit, které vyplývají z plánu podnikového vzdělávání, (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Fáze realizace vzdělávání se skládá z několika prvků, mezi které lze zařadit: cíle, program, metody, motivace, účastníky a lektory.

Cíle jsou určeny na základě stanovených potřeb vzdělávání. Rozlišují se dvě kategorie cílů:

- **programové cíle** – zahrnují cíle celého vzdělávacího programu,
- **cíle kurzu** – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Je třeba si dát pozor na pojem záměr a cíl. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat a proč chce probírat dané téma. Zatímco cílem je výstup, který ukazuje, co budou účastníci kurzu po jeho skončení schopni dělat.

Program konkrétní vzdělávací akce musí obsahovat časový harmonogram, témata, použité metody a pomůcky. Pro to, aby bylo zajištěno bezproblémové a plynulé naplnění programu, je třeba dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zajistit:

- možnost vyjádření účastníků ke všem částem programu;
- aby účastníci na začátku lekce řekli, co od kurzu očekávají;
- úpravu programu na počátku lekce, tak aby vyhovoval všem účastníkům včetně lektora;
- časovou rezervu na to, aby bylo možno na konci kurzu zopakovat vše, co se v průběhu akce probíralo.

Metody firemního vzdělávání budou rozebrány v samostatné kapitole níže.

Motivace zaměstnanců ke zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Mezi nejčastější motivační faktory ve vzdělávání patří zlepšení postavení týmu, možnost zvýšení kvalifikace, udržení si pracovního místa, lepší platové ohodnocení a také možnost kariérního růstu.

Účastníci jsou hlavním prvkem podnikového vzdělávání. Každý člověk má vlastní styl učení. Někomu vyhovují praktická cvičení a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco někdo jiný upřednostňuje diskusi a další dávají přednost získání nových informací a dovedností, které mohou přenést do svého prostředí.

Lektory vybírají podniky na základě jejich znalostí, osobnostních a pedagogických předpokladů. Každý lektor by se měl držet několika zásad. Hlavně by měl umět podporovat a povzbuzovat účastníky, poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet pozitivní atmosféru k učení, respektovat to, že každý účastník je individuální. Dalším významným předpokladem pro to, aby byl lektor úspěšný, je vysoká míra sociální inteligence. Tedy aby dobře fungoval v mezilidských vztazích. Měl by mít cit pro situaci, empatii, a jisté osobní kouzlo, (Svatoš, Lebeda, 2005).

Ke kvalitám **dobrých lektorů** patří dle Vodáka a Kucharčíkové (2011):

- umí dobře poslouchat a následně vhodně klást otázky;
- mají nefalšovaný zájem o lidi;
- jsou vnímaví, trpěliví, přátelští a otevření;
- prokazují schopnost učit a mají z toho sami radost;

- jsou flexibilní při používání školících metod.

Naopak u **méně dobrých lektorů** si lze všimnout dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) těchto charakteristik:

- jsou netrpěliví a mají nízkou míru tolerance, když se posluchač učí pomaleji;
- odmítají rady týkající se učebních metod;
- mají nedostatek verbálních schopností;
- nejsou k posluchači přátelští;
- často mívají neupravený vzhled.

2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Hlavním problémem oblasti vyhodnocování výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu je stanovení si kritérií hodnocení. Zhodnocení celého vzdělávacího cyklu a jeho efektivity je pro podnik zpětnou vazbou a slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle popřípadě, zda vyřešila daný problém. Obsahem hodnocení není jen samotný program vzdělávací akce, ale také organizace, lektori, prostředí a použité studijní materiály, (Bartoňková, 2010).

Hodnocení podnikového vzdělávání není jednorázovou činností, ale souborem návazných procesů. Rozlišují se jednotlivé typy a fáze hodnocení podnikového vzdělávání.

Fáze **procesu hodnocení** podle Tureckiové (2004) probíhají obvykle v následujících krocích, jež jsou vymezeny základními činnostmi:

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení,
- příprava – stanovení kritérií, standardů hodnocení,
- vytváření nástrojů pro sběr dat,
- sběr jednotlivých dat,
- analýza již získaných údajů,
- zpracování závěrečné zprávy,

- provedení případných změn v cyklu podnikového vzdělávání.

Typy hodnocení podnikového vzdělávání lze vymezit na základě toho, kdy hodnotící akce probíhají a na základě osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení.

a) hodnocení podle toho kdy hodnotící akce probíhaly:

- úvodní nebo formativní hodnocení – uskutečňované před započítím vzdělávací akce a slouží jako základna pro srovnávání
- průběžné hodnocení – probíhají v průběhu vzdělávací akce
- závěrečné nebo souhrnné hodnocení – ověřuje znalosti a dovedností po skončení vzdělávací akce, slouží k určení změny ve složení znalostí a dovedností

b) hodnocení podle osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení:

- interní hodnocení – provádí hodnotitelé z vnitřních zdrojů a zaměřují se na hodnocení nárůstu znalostí a dovedností
- externí hodnocení – prováděné navíc externími hodnotiteli a zaměřující se kromě hodnocení nárůstu znalostí a dovedností také na změny v chování účastníků vzdělávacích akcí a na přínos, který měla vzdělávací akce pro firmu
- komplexní hodnocení – hodnocení všestranné

2.7 Metody a techniky podnikového vzdělávání

Mezi metody a techniky podnikového vzdělávání se řadí metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

K metodám **vzdělávání probíhající na pracovišti** při výkonu práce se většinou řadí takové metody, které vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělaným a vzdělavatelem. Tato skupina se považuje za vhodnější pro vzdělávání dělníků. Metody používané ke **vzdělávání mimo pracoviště** se často realizují v režimu, který je podobný tomu školnímu. Uskutečňuje se ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích. Jde o metody používané k hromadnému vzdělávání pracovníků. Orientují se na rozvoj znalostí tak také na rozvoj dovedností. A právě tato skupina metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

V praxi se však pro vzdělávání pracovníků využívají obě metody. Dochází pouze k určitým modifikacím s ohledem na danou pracovní náplň určité skupiny účastníků. Nejvhodnější metodu či kombinaci si určuje podnik sám. Jediná správná nebo univerzální metoda neexistuje. (Bartoňková, 2010)

2.7.1 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti se v anglickém jazyce označují jako „On the job training“. Jedná se o takové metody, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Jedná se o neformální způsob vzdělávání, při kterém pracovníci získají praktické zkušenosti, dovednosti a znalosti. Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti podle Měrtlové (2014) patří:

- **Instruktaž při výkonu práce**

Uvedená metoda se řadí k těm nejčastěji používaným. Jedná se o nejjednodušší způsob zácviku nového, nebo méně zkušeného pracovníka, při kterém zkušený pracovník popřípadě bezprostřední nadřízený ukáže pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pomocí pozorování a napodobování daný pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů. Metoda umožňuje rychlý zácvik a pozitivní vztah spolupráce. Obtížné je tuto metodu použít v hlučném a rušivém prostředí.

- **Coaching**

Coaching představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany vzdělavatele či nadřízeného. Vzdělávaný je neustále informován o hodnocení své práce. Existuje zde úzká spolupráce se vzdělavatelem, která umožňuje lepší komunikaci, vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry. Nevýhodou této metody bývá tlak, pod kterým formování pracovníka probíhá. Často probíhá formování v hlučném a rušivém prostředí a bývá rozkouskované a nesoustavné. Je potřeba se snažit vytvořit optimální podmínky pro realizaci metody jak ze strany vzdělavatele (kouče), tak ze strany vzdělávaného (koučovaného).

- **Mentoring**

Mentoring je obdobou coachingu. Určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá svého rádce (mentora). Ten mu pomáhá, radí, stimuluje ho a usměrňuje. Hrozí zde určité nebezpečí, spočívající ve špatném výběru mentora.

- **Counselling**

Counselling je nejnovější metodou formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování. Pracovník vnáší sám iniciativu, předkládá vlastní návrhy a řešení jak zlepšit svou dosavadní práci. Díky tomuto vzniká mezi ním a vzdělavatelem zpětná vazba poskytující náměty pro obohacení stylu vedení pracovníků. Nevýhoda je v časové náročnosti, a může tak nastat situace kdy se vzdělávání dostane do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.

- **Asistování**

Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, jemuž pomáhá při plnění úkolů a učí se jeho pracovní postupy. S postupem času se stává pracovník samostatnější, až do fáze, kdy dosáhne takových znalostí a dovedností, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně bez pomoci. Nevýhodou bývá to, že se pracovník může naučit i nepříliš vhodné pracovní návyky. Při napodobování může oslabovat jeho tvůrčí přístup a nadání dělat věci jiným způsobem

- **Pověření úkolem**

Vzdělávaný pracovník je vzdělavatelem pověřen k tomu, aby splnil určitý úkol. Jeho práce je sledována a pracovník má možnost vyzkoušet své schopnosti. Díky této metodě je pracovník více motivován k výkonu. Naopak vzniká zde také možnost neúspěchu a následné ohrožení sebedůvěry a důvěry nadřízených.

- **Rotace práce**

Jedná se o metodu, kdy vzdělávající se pracovník je postupně pověřován různými úkoly na různých pracovištích. Pracovník tak poznává fungování organizace, ve které působí, v širším kontextu a začleňuje se do sociálních sítí na pracovišti. Tato forma se používá hlavně pro to, aby pracovník poznal nejen své pracoviště a blízké kolegy, ale také širší okruh činností. Pomáhá to pracovníkovi se dostat z každodenní rutiny a také se tímto předchází únavě a frustraci z každodenního pracovního stereotypu.

- **Pracovní porady**

Jsou vhodnou metodou formování pracovních schopností zaměstnanců. Během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se celé organizace a vyměňují si své zkušenosti, prezentují názory a řešení k pracovním problémům.

2.7.2 Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště

Metoda vzdělávání mimo pracoviště se v anglickém jazyce označuje jako „Off the job“. Používá se ke vzdělávání vedoucích pracovníků, specialistů. Lze ji také využít u jiných skupin, avšak z hlediska jejich pozice dochází k různým modifikacím s ohledem na pracovní náplň určité skupiny lidí. Mezi nejznámější používané metody vzdělávání pracovníků mimo pracoviště podle Koubka (2010) se řadí:

- **Přednáška**

Přednáška je obvykle zaměřená na poskytnutí věcných informací či teoretických znalostí. Je to rychlý způsob přenesení informací skupině lidí bez náročných podmínek na vybavení. Naopak jedná se o jednostranný tok informací, účastníci informace přijímají pouze pasivně, což je pro uchování informací méně efektivní.

- **Praktické, názorné vyučování**

Tato metoda zprostředkovává znalosti a dovednosti za pomoci použití audiovizuální techniky, trenažérů, počítačů, předvádění pracovních postupů ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích atd. Metoda klade důraz na praktické využívání znalostí a orientuje se také dovednosti. Velikým plusem této metody je možnost pracovníků si vyzkoušet svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažných škod.

- **Případové studie**

Případové studie jsou velmi rozšířenou metodou vzdělávání zejména u vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o smyšlené popřípadě skutečné nastínění určitého organizačního problému, který se účastníci vzdělávací akce snaží sami nebo v týmu vyřešit. Tento případ vzdělávací aktivity pomáhá rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému.

- **Workshopy**

Jedná se o jednu z variant případové studie. Na rozdíl od případové situace se zde praktické problémy řeší v týmech a z komplexnějšího hlediska. Poskytuje tak příležitost posoudit problémy z různých úhlů a vychovává pracovníky k týmové spolupráci.

- **Brainstorming**

Je skupinová kreativní technika. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl způsob řešení zadaného problému. Cílem této metody je generovat co nejvíce nápadů na dané

téma, problém. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů. Při brainstormingu musí panovat příjemná atmosféra, není přípustná žádná kritika, naopak jakékoliv nápady jsou vítány. Účastníci jsou si rovni a navzájem se inspirují. Nápady, které zde vznikají, se kombinují a zlepšují.

- **Simulace**

Simulace je metoda, která se zaměřuje na aktivní účast všech pracovníků a praxi. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžných životních událostí vyskytujících se v pracovním prostředí. V průběhu se postupně přechází od jednoduchých situací k složitějším. Simulace pomáhá formovat schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

- **Hraní rolí**

Tato metoda je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je očekávána značná aktivita a samostatnost. Účastníci v rámci řešení dané situace hrají určitou roli, a tímto poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání. Metoda učí účastníky myslet, reagovat a ovládat své emoce.

- **Assessment center (diagnosticko – výcvikový program)**

Jedná se o velmi spolehlivou a moderní metodu, která slouží k výběru nejvhodnějšího uchazeče, ale i ke vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které mohou v průběhu pracovní náplně manažera nastat. Úkoly jsou generovány náhodně počítačem, lze u nich měnit různou úroveň frekvence a vytvářet tak odlišné úrovně stresu. Účastník se pomocí této metody učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Metoda je však velmi náročná na přípravu tak také na technické vybavení.

- **Outdoor training**

Tuto metodu lze česky označit jako „učení hrou“. V posledních letech se stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde o skutečné hry či akce spojené se sportovními výkony, pomocí kterých se manažeři zábavnou formou učí hledat optimální řešení nějakého úkolu, umění komunikovat, umění vést nějakou činnost, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání v této formě probíhá ve volné přírodě, v tělocvičně nebo jen v upravené učebně. Jedná se o propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností jednotlivých manažerů. Metoda je náročná na přípravu a je zapotřebí překonat neochotu a předsudky manažerů si hrát. Na druhou stranu se jedná o velmi efektivní a oblíbenou metodu.

- **Vzdělávání pomocí počítačů**

S rozšiřováním internetu je této metodě vzdělávání přidělován stále větší význam. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí grafů, schémat a obrázků, poskytují obrovské množství informací. Vzdělávacím osobám jsou pomocí počítačů nabízeny různé testy a cvičení, které umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. Z hlediska organizace je vzdělávání pomocí počítačů časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat dny, kdy mají méně práce. Tato metoda se dá použít jak ke vzdělávání pracovníků na pracovišti, tak mimo pracoviště.

2.8 Přínosy vzdělávání

Není správné posuzovat efektivitu vzdělávacího programu pouze na základě vyčíslených nákladů. Velmi často se stává, že toto rozhodnutí bývá poté v konečném důsledku mnohem dražší, než snížení nákladů na daný program. Proto je vhodné posuzovat efektivitu také sledováním přínosů vzdělávání.

Tyto **přínosy** podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) **zahrnují především:**

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzdělávání pomáhá jak jednotlivcům, tak celým týmům k tomu stát se přizpůsobivějšími, schopnějšími plnit požadavky a být flexibilními.
- Lepší využití zařízení a systémů – je méně pravděpodobné, že pracovníci dokážou správně manipulovat s používanými technologiemi, nebudou-li s nimi detailně obeznámeni pomocí vzdělávání.
- Zvýšení výkonu – vzdělávání napomáhá k podstatně zvýšené návratnosti spotřebovaných zdrojů. Oblastmi, ve kterých může docházet k možným zlepšením, mohou být například výrobní procesy, kvalita, administrativní procesy, spokojenost zákazníků apod.
- Snížení fluktuace – pracovníci obvykle reagují velmi pozitivně na možnost vzdělávání a rozvíjení se. Tento přístup napomáhá organizaci ke zlepšení image, přitahuje nové zaměstnance a zvyšuje pravděpodobnost, že tito zaměstnanci ve firmě zůstanou.

K tomu aby bylo vzdělávání efektivní, je potřeba v samotném procesu vzdělávání podle Armstronga (2007) splňovat následující podmínky:

- Je nutná motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Měli by si uvědomit, že je nutné jejich schopnosti a dovednosti zlepšovat, tak aby mohli práci vykonávat ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Bylo by dobré, kdyby si zaměstnanci ve vzdělávání našli uspokojení.
- Vzdělávaná osoba si musí stanovit cíle, které jsou přijatelné a dosažitelné a umožní jí posuzovat pokroky dosažené ve vzdělávání.
- Lidé často potřebují někoho, kdo jim pomůže najít směr, na co se mají zaměřit. Důležitá je pro ně podpora ze strany svých nadřízených.
- Proces vzdělávání vyžaduje určitý čas. Tento proces by měl být aktivní, je nutné si nové poznatky osvojit a vyzkoušet.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI



Obr. 3.1 Logo společnosti O2

(Zdroj: www.o2.cz)

Při charakteristice společnosti vycházela autorka práce ze stanov společnosti a z informací, které společnost zveřejnila na svých internetových stránkách. Společnost O2 je jedním s největších integrovaných poskytovatelů telekomunikačních služeb na trhu v České republice. V současnosti provozuje okolo osmi milionů mobilních a pevných linek, díky čemuž je jedním z vedoucích poskytovatelů plně sjednocených služeb v Evropě. Společnost O2 se zaměřuje na poskytování hlasových, datových a internetových služeb v České republice, přičemž vysoce mimořádnou pozornost věnuje také poskytování ICT služeb.

Obchodní firma: O2 Czech Republic a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo společnosti: Praha 4 – Michle, Za Brumlovkou 266/2, PSČ 140 22

Datum zápisu: 1. ledna 1994

Identifikační číslo: 60193336

Základní kapitál: 3 102 200 670,- Kč

Předmět podnikání:

1. Výkon komunikačních činností na území České republiky:

- veřejná pevná síť elektronických komunikací,
- veřejná síť pro přenos rozhlasového a televizního signálu,
- veřejná pevná telefonní síť,
- veřejně dostupná telefonní služba,

- zajišťování veřejné mobilní telefonní sítě,
 - ostatní hlasové služby (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - pronájem okruhů (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - šíření rozhlasového a televizního signálu (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - služby přenosu dat (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - služby přístupu k síti Internet (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - ostatní hlasové služby (služba není poskytována jako veřejně dostupná).
2. Provozování převzatého rozhlasového a televizního vysílání
 3. Projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování
 4. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
 5. Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
 6. Výkon zeměměřických činností,
 7. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
 8. Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
 9. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
 10. Poskytování platebních služeb malého rozsahu
 11. Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
 12. Zprostředkování pojištění
 13. Výkon činnosti vázaného pojišťovacího zprostředkovatele, podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele, pojišťovacího agenta nebo výhradního pojišťovacího agenta

Ve společnosti pracuje 4 235 zaměstnanců, je zde zastoupeno více mužů než žen. Procentuální rozdělení lze vyjádřit tak, že 64 % tvoří muži a zbývajících 36 % zastávají ženy.

Je to způsobeno hlavně tím faktem, že o ICT technologii se zajímají více právě muži. Pracovních pozic, které společnost nabízí je mnoho. Jedná se konzultanty call center, kteří tvoří většinu zaměstnanců, dále jsou to supervizoři, teamleadeři, manažeři, konzultanti prodejen a obchodníci. Občas jsou zde vytvářeny také velmi specifické pozice, které však mají krátkodobý charakter a jsou vytvářeny pro danou příležitost.

V diplomové práci se autorka zaměřila na oblast obchodních týmů. Zaměstnanci na této pozici mají přesně danou pracovní náplň, jež je práce s klientem. Může se jednat jak o práci přes mobil, e-mail, tak o osobní setkání. Pracovníci řeší jakékoliv problémy, které u zákazníka nastanou, nabízí jim nové produkty, seznamují zákazníka s tímto novým produktem. Jsou tady pro něj. Počet zmíněných zaměstnanců je okolo 60. S tím, že 15 jich lze najít v Ostravě, dalších 20 v Brně a necelých 30 v Praze.

3.1 Vývoj společnosti

Jedná se o společnost, která působí na trhu telekomunikačních služeb již několik let, během kterých několikrát změnila svůj název. Informace o vývoji společnosti byly získány z výročních zpráv společnosti a výkazů, které jsou k dispozici na internetových stránkách společnosti.

V roce 1994, a to přesněji 1. ledna 1994 vznikl státní podnik SPT TELECOM, a.s. Jeho jediným zakladatelem byl Fond národního majetku České republiky. O pár let později, dne 1. ledna 2000 dospělo představenstvo k rozhodnutí, že by měla společnost vystupovat pod jiným názvem a to jako ČESKÝ TELECOM, a.s. Pod tímto názvem byla společnost známa až do roku 2006.

Dne 1. července 2006 vznikla společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. spojením ČESKÉHO TELECOMU, a.s. s operátorem Eurotel Praha, spol. s r.o. Takto byla společnost známá další čtyři roky až do dubna roku 2011. V dubnu 2011 se valná hromada rozhodla vypustit z názvu společnosti značku O2. V dalších letech tak společnost pokračovala pod názvem Telefónica Czech Republic, a.s.

K podstatnému zvratu došlo ve společnosti roku 2014. Skupina PPF Group N. V., v čele s nejbohatším Čechem Petrem Kellnerem, koupila od španělské Telefóniky S.A. majoritní podíl 65,9 % v české pobočce a 100 % ve slovenské pobočce Telefónica Slovakia, s.r.o. Dne 19. května 2014 valná hromada rozhodla o přejmenování společnosti na O2 Czech

Republic a.s. S tímto názvem od 21. července 2014 společnost vystupuje. Bylo rozhodnuto, že značku O2 může společnost používat po dobu 4 let, tedy do ledna roku 2019.

V návaznosti na provedení důkladných analýz a studie proveditelnosti schválilo představenstvo společnosti O2 Czech Republic, a.s. dne 13. března 2015 rozdělení společnosti formou odštěpení se vznikem jedné nové společnosti. Toto schválila dne 28. dubna 2015 také valná hromada. Právní účinky rozdělení nastaly dnem zápisu do obchodního rejstříku dne 1. června 2015. V důsledku rozdělení došlo ke vzniku nové společnosti Česká telekomunikační infrastruktura a.s., jinak také známá pod názvem CETIN. Na tuto společnost přešla část jmění společnosti O2 Czech Republic, a.s. Společnost CETIN se stará převážně o fixní přístupovou síť, mobilní přístupovou síť a zároveň mezinárodní telekomunikační služby. Zatímco společnost O2 Czech Republic, a.s. má na starost poskytování telekomunikačních služeb koncovým zákazníkům.

3.2 Vize a zásady společnosti

O2 Czech Republic a.s. chce být úspěšnou a důvěryhodnou společností. Proto dělají věci jednoduše s důrazem na smysluplnost, osobní odpovědnost každého zaměstnance a s férovým přístupem. K tomu aby společnost dosáhla tohoto cíle, přijala zásady podnikání, které jsou platné pro všechny zaměstnance O2. Zásady jsou rozděleny do 5 oblastí, na které se zaměřují:

1. O2 a zákazníci – „Jsme vždy k dispozici...“

- Svým zákazníkům nabízí inovativní, spolehlivé a kvalitní produkty a služby za přiměřenou cenu.
- Jsou féroví vůči svým zákazníkům. Při propagaci produktů vždy poskytují pravdivé, jasné, užitečné a přesné informace. Výrobky i služby, které nabízejí, mají vlastnosti vyžadované právním řádem i popisované v jejich propagačních materiálech.
- Zákazníkům jsou k dispozici pro řešení jejich dotazů a případných reklamací.
- Svým zákazníkům společnost poskytuje náležité informace o tom, jak uchovává jejich osobní údaje a jak s nimi pracuje.

- Veškeré osobní údaje společnost uchovává s patřičnými bezpečnostními opatřeními. Pokud je bezpečnost ohrožena, jednájí rychle a odpovědně tak, aby byla provedena náprava.

2. O2 a podnikání – „Jsme féroví...“

- O2 je férovým konkurentem. Jsou přesvědčeni, že otevřené a volné trhy jsou prospěšné pro spotřebitele i pro celou okolní společnost.
- Akcionářům poskytují veškeré nezbytné informace pro investiční rozhodnutí bez prodlení, nediskriminačním způsobem.
- Uplatňují odpovídající kontrolní mechanismy pro vyhodnocování a řízení rizik společnosti, zaměstnance i pro dobrou pověst.
- Finanční a účetní záznamy o podnikání vede společnost O2 věrným a průkazným způsobem.

3. O2 a zaměstnanci – „Důvěřujeme a respektujeme...“

- Při výběru zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv, vzdělávání a kariérnímu postupu zaměstnanců zakládá společnost přístup na jasných kritériích, jimiž jsou schopnosti, dovednosti, zkušenosti a pracovní výsledky.
- Podporuje a vytváří rovnost příležitosti na pracovišti. Společnost staví na vzájemné důvěře a respektu mezi zaměstnanci.
- Zaměstnancům O2 je vytvářeno bezpečné pracovní prostředí.
- Zaměstnancům je zaručeno právo na členství v odborové organizaci dle jejich vlastní volby.
- Společnost své zaměstnance informuje o pravidlech hodnocení jejich práce a očekává také jejich aktivní účast. Na základě tohoto hodnocení chtějí zlepšovat práci a zvyšovat motivaci.

4. O2 a dodavatelé – „Plníme své závazky...“

- Společnost se snaží získat služby a zboží za nejlepších dostupných podmínek.

- Vztahy s dodavateli a dalšími partnery společnost zakládá na transparentnosti ve vyjednávání, objektivitě v obchodních rozhodnutích a rovnosti příležitosti.
- Závazky si společnost plní na základě dohod s dodavateli.
- Od dodavatelů společnost O2 vyžaduje, aby při své činnosti dodržovali právní předpisy a regulační pravidla, která se jich týkají.

5. O2 a okolní svět – „Podporujeme udržitelný rozvoj...“

- Společnost přispívá k sociálnímu, technologickému a ekonomickému rozvoji. Investuje do telekomunikační infrastruktury, vytváří pracovní místa a vyvíjí služby, které zlepšují kvalitu života.
- Závazkem je udržitelný rozvoj, ochrana životního prostředí a snižování negativních dopadů činnosti společnosti na okolí.
- Aktivně a odpovědně se účastní diskuzí se státními orgány i dalšími organizacemi ohledně připravované legislativy a regulace, která se může dotknout obchodních zájmů společnosti.
- Společnost respektuje principy v oblasti lidských práv, životního prostředí a boje proti korupci.

Tyto zásady jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti O2 jako součást pracovní smlouvy a interních předpisů. Uplatňování těchto zásad v celé společnosti zajišťuje představenstvo, které také posuzuje jejich dodržování. Zásady jsou veřejně dostupné a přístupné pro všechny zaměstnance O2. Zaměstnanci jsou také pravidelně školeni, aby zásady chápali, přijali je za své a uplatňovali je.

Jak uvedlo oddělení reputace a společenské odpovědnosti, k tomu aby společnost uspěla, je třeba vnímat témata, která se jejich zákazníků i ostatních týkají nejvíce. Nejde pouze o naplňování jejich očekávání a finanční výsledky, ale také o to, aby jejich cílů dosahovali odpovědným způsobem. Dlouhodobá vize společnosti zaručuje udržitelnost jejich podnikání.

3.3 Organizační struktura společnosti

O2 Czech Republic, a.s. je společnost, která se řídí dualistickým systémem vnitřní struktury. To je takový systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada. Ve společnosti O2 Czech Republic, a.s. jsou zřízeny čtyři orgány a patří sem valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. Tuto oblast zahrnula autorka do příloh diplomové práce. V přílohách se nachází jak celková organizační struktura společnosti, tak také vybrané orgány společnosti. (viz příloha č. 2 a příloha č. 3)

4 SYSTÉM ROZVOJE A EDUKACE V DANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost O2 Czech Republic, a.s. klade na vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz a to hlavně proto, že se jedná o důležitý nástroj zvyšující produktivitu a konkurenceschopnost každé firmy. Jedná se o proces, který napomáhá k plnění vytýčených cílů společnosti. Avšak cílem společnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je vytvořit takový systém vzdělávání, který umožní všem zaměstnancům dosáhnout znalostí a dovedností, které k výkonu své práce ve společnosti bezpodmínečně potřebují. Společnost si moc dobře uvědomuje, že lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby,lepší se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník tak poté získává lepší a profesionálnější servis. Společnost si také uvědomuje fakt, že pokud své pracovníky vzdělává prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, lépe pak ob stojí v konkurenčním prostředí a může tak pružněji reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy poté podávají lepší pracovní výkon a především jsou odborně zdatnější. Proces vzdělávání ve společnosti je formulován podle standardního cyklu, který se skládá ze čtyř fází a bude popsán v práci níže.

Důležitou roli při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců má divize lidských zdrojů, která se skládá ze tří až čtyř zaměstnanců. Povinností této divize je tvořit plány jednotlivých kurzů, školení pro rozvoj zaměstnanců. Dále musí divize obstarávat místnosti, ve kterých budou jednotlivá školení probíhat, určit termín konání, přesný čas a pohoštění. Nezbytnou součástí je také zajištění osob, jež celé školení (kurz) povedou, a stanovení programu.

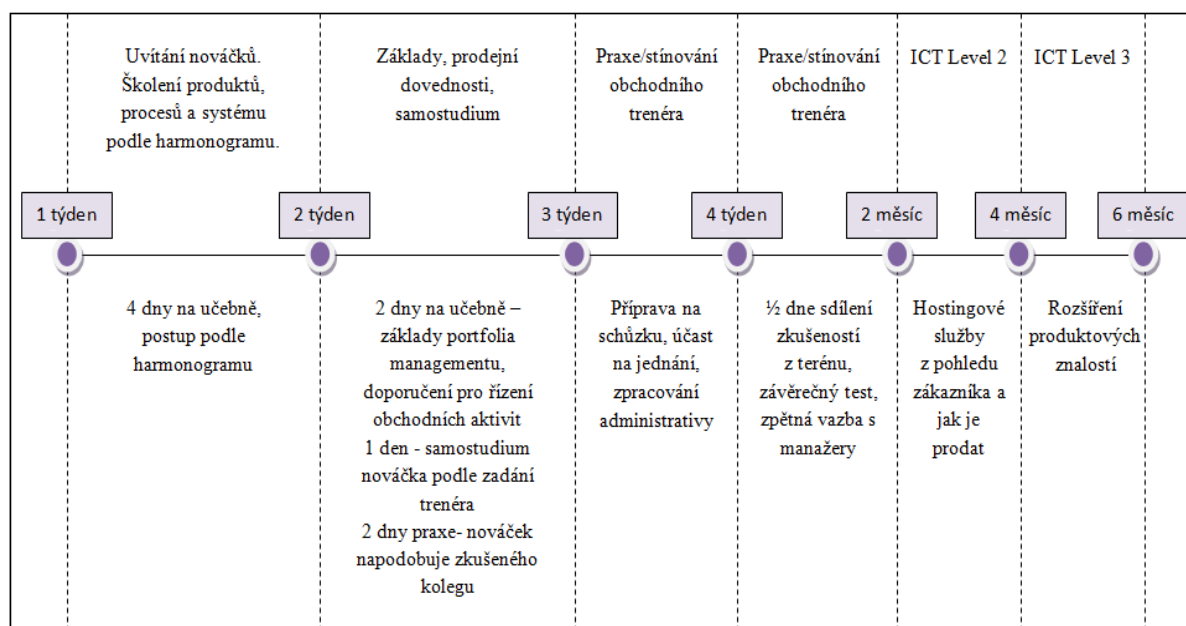
4.1 Systematický přístup ke vzdělávání ve společnosti

Ve společnosti je uplatňován systematický přístup ke vzdělávání pracovníků. Ze získaných informací lze konstatovat, že společnost splňuje podmínky pro to, aby byl systematický přístup ke vzdělávání uplatňován. Existují zde pracovníci, kteří iniciují vzdělávání, samozřejmě se najdou i jedinci, kteří zase až tak aktivní nejsou a ke vzdělávací aktivitě se sami od sebe nehlásí. Společnost uplatňuje jak standardní, tak speciální vzdělávací programy, které probíhají jak ve společnosti, tak také mimo ni. Vytváří pro uskutečnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců také vhodné podmínky pro to, aby se vzdělávací aktivita mohla uskutečnit, a to formou zajištění místnosti ať už ve společnosti tak mimo ni. Společnost, hlavně tedy divize lidských zdrojů, splňuje podmínku zařízení externích vzdělavatelů/lektorů a co je hlavní, je splněn standardní cyklus vzdělávání, který se skládá z identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků.

Součástí vzdělávacího procesu je u společnosti O2 Czech Republic, a.s. také adaptace nových zaměstnanců.

4.1.1 Adaptace nových zaměstnanců

Vzdělávací aktivity společnosti jsou rozvrženy do několika oblastí. Řadí se sem také vzdělávání v rámci **adaptace pracovníků**, které zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání. Každý člověk nastupující do nového zaměstnání podstupuje velký tlak, kvůli neznalosti prostředí, kolegů a atmosféry na budoucím pracovišti. Vybraná organizace do svého obchodního týmu vybírá uchazeče jak z řad lidí, kteří v tomto oboru již mají praxi, tak také lidi, kteří v tomto oboru ještě nikdy nepracovali, ale mají k tomu dobré předpoklady, mezi které se řadí například studium na škole s podobným zaměřením. Ve vybrané společnosti počáteční týdny nových pracovníků nepodceňují a věnují se jim od prvního dne. Společnost si vypracovává postupný proces adaptace, který umožní novým pracovníkům rychlé začlenění do kolektivu tak také pracovního procesu. Proces postupného vzdělávání nováčků je vyobrazen na obrázku č. 4.1, jedná se o „lifecyklus nováčka“.



Obr. 4.1 Lifecyklus nováčka

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celý cyklus nováčka trvá půl roku, během kterého se noví zaměstnanci seznamují s prací. Nástupní školení probíhá v Praze 14 dnů s pevným harmonogramem. Harmonogram je rozvržen na celých 14 dnů s tím, že jsou vypsána všechna školení, která budou probíhat. Procentuální rozdělení je takové, že 70 % tvoří produktová školení, kde se nováček dozví o produktech a službách společnosti, segmentaci zákazníků apod. Po každém odpřednášeném

bloku probíhá test. Zbýlých 30 % tvoří softwarová školení, kde se nováček učí práci s interními systémy jako je intranet, infonet apod. Většinu času školení tráví zaměstnanec v učebnách. Na konci těchto dvou týdnů se nováček přidělí zkušenému, nejkvalitnějšímu obchodnímu zaměstnanci a po dobu jednoho měsíce napodobuje jeho práci. Učí se jak se připravit na schůzku s klientem, jak se chovat při jednání, a také jak zpracovat potřebnou administrativu. Na konci měsíce se vrátí nováček k trenérovi/trenérce, kde sdílí své zkušenosti z terénu, s jakými problémy se setkal, čemu nerozumí apod. Následně absolvuje test a případné přeškolení v problémových oblastech. Cyklus probíhá také v následujícím měsíci. Po těchto dvou měsících se nový zaměstnanec seznámí s další formou školení zaměřenou na ICT a to jak fungují hostingové služby a jak je prodat, a dále si rozšíří své dosavadní produktové znalosti. Po uplynutí půl roku je zaměstnanec seznámen s celkovou prací obchodních týmů.

4.1.2 Povinné kurzy

Další formou školení jsou pravidelné, **povinné kurzy**, které probíhají 1x za dva až tři roky. Říká se jim zákonná a normativní školení. Společnost plní požadavky právních předpisů a systémových norem v tom smyslu, že udržuje a rozvíjí efektivní systém pravidelného proškolení svých zaměstnanců. Jedná se o BOZP, požární ochranu, ochranu životního prostředí, ochranu informací, systém řízení kvality, zásady etiky a další. Konec platnosti těchto kurzů chodí zaměstnancům na e-mail a jejich opětovné absolvování se provádí přes intranet, virtuální univerzitu, kde si zaměstnanci mají možnost zpustit výukový test, ve kterém se dozví všechny potřebné informace pro splnění následujícího závěrečného testu.

4.1.3 Samostudium ve virtuální univerzitě

Další z možností je vzdělávání **ve virtuální univerzitě na základě samostudia**. Virtuální univerzita je interní síť plná vzdělávacích programů. Zaměstnanci zde mohou nalézt potřebné informace k produktům, systémům, procesům, které se v této virtuální univerzitě nachází ve formě videa nebo prezentace.

4.2 Cyklus podnikového vzdělávání ve společnosti

Jak již bylo uvedeno výše, proces vzdělávání ve vybrané společnosti je formulován podle standardního cyklu, který se skládá ze čtyř fází:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků,
- plánování vzdělávání pracovníků,

- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Tyto jednotlivé fáze na sebe postupně navazují a tvoří koloběh, který se stále opakuje.

4.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků ve společnosti

Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti vyplývá z celopodnikových cílů. Jak již bylo výše uvedeno, může se jednat o povinné vzdělávání, které není třeba identifikovat, je dáno zákonem.

Dále pak ve společnosti mohou nastat situace, kdy se vyvine nový produkt a zaměstnanci se s ním musí naučit pracovat, aby jej mohli dále nabízet zákazníkům. Těmito identifikacím se říká nutnost školení na základě vývoje nového produktu. V případě letošního roku se jedná o elektronickou e-kasu, se kterou se obchodní tým musí seznámit, naučit se všechny její funkce a naučit se ji prodat.

Další možnou variantou identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců vyplývá z rozhodnutí manažera. Manažer si všímá, že zaměstnanci nejsou až tak schopni rozeznat zákazníka, jeho psychologii a jak k němu přistupovat. Je tedy zapotřebí tuto oblast vylepšit a naplánovat potřebné kroky k uskutečnění školení.

Identifikovat potřebu vzdělávat se může také dobrovolně sám zaměstnanec. V případě, že zaměstnanec cítí ve své práci slabá místa, může si vybrat z volitelných kurzů ať už placených tak neplacených a obohatit se tak o nové znalosti a zvýšit si svou kvalifikaci.

Po identifikaci potřeb vzdělávání následuje další fáze a to podrobné plánování jak vzdělávací akce proběhne.

4.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků ve společnosti

Plánování vzdělávání pracovníků má na starosti divize lidských zdrojů jak již bylo výše uvedeno. Pracovníci v této divizi jsou odpovědní za určení místa, kde se vzdělávání pracovníků bude uskutečňovat. Zda postačí školení v organizaci formou workshopu v zasedací místnosti nebo je potřeba vyjet mimo společnost za externími škooliteli. Je nezbytné, aby byl stanoven čas, v němž se vzdělávání bude uskutečňovat, aby byli zaměstnanci na toto školení dopředu připraveni. Nedílnou součástí plánování je také určit si téma, kterého se akce bude týkat, zda se jedná o vzdělávání jak prodat produkt, nebo jak jednat s klientem a mnohé další. Zda budou zaměstnanci prakticky nové věci zkoušet, nebo

budou jen sedět v přednáškové místnosti a poslouchat lektora, závisí na naplánování metod a technik při vzdělávání. S tím, do jaké hloubky lze vzdělávání plánovat a uskutečňovat souvisí také finanční možnosti, které je společnost schopná do této aktivity vložit. Po naplánování všech potřebných kroků k uskutečnění jakékoliv vzdělávací akce přichází na řadu samotná realizace.

4.2.3 Realizace vzdělávacího procesu ve společnosti

Jak se realizují jednotlivé typy vzdělávání, závisí na tom, o jaký typ vzdělávání se jedná. Je rozdíl, zda si společnost naplánuje průběh vzdělání a rozvoje uvnitř organizace nebo mimo ni. Realizace také závisí na tom, zda se jedná o vzdělávání povinné nebo dobrovolné.

V případě povinných školení, mezi která se řadí BOZP, požární ochrana, ochrana životního prostředí atd. se akce uskutečňuje na půdě společnosti. Tento typ školení probíhá přes intranet, virtuální univerzitu kde se zaměstnanci přihlásí, přečtou potřebné informace a vyplňují test.

Pokud se jedná o vzdělávání na základě vývoje nového produktu, se kterým se pracovníci musí seznámit, tak tento typ akce probíhá také na půdě společnosti. Produktový manažer vede workshop v zasedací místnosti, kde jsou přítomni všichni zaměstnanci, kteří s tímto produktem musí umět pracovat. Na konci workshopu píší zaměstnanci test, jehož úspěšnost musí být 90 %.

Na základě rozhodnutí manažera o potřebě školení z důvodů slabých pracovníků v oblasti rozeznání zákazníka, přístupu k němu apod. se vzdělávací akce uskuteční v Praze. Tam se tyto postupy trénují a dále využívají simulace, při kterých pracovníci přichází do styku s různými typy zákazníků a musí se s nimi naučit správně jednat.

Jestliže potřebu vzdělávat se inicioval sám zaměstnanec, záleží na tom, jakou formu vzdělávání si vybral. Buďto jeho realizace vzdělávání probíhá přes počítač formou virtuální univerzity, kde studuje vybranou problematiku, nebo si vybral z placených kurzů, na které se přihlásil přes interní síť. V případě placených kurzů jede zaměstnanec do jiného města na vybraný workshop, případně se workshop uskutečňuje v jeho společnosti. Placené kurzy nabízené společnostmi budou v práci rozebrány níže.

Společnost také v nepravidelných dvouletých cyklech najímá agentury. Ty se specializují na školení obchodních týmů. Agentura zkoumá vybranou společnost po dobu 3 měsíců a vytváří pro obchodníky školení na míru. Vypisuje se pět termínu po 1 dni.

Agentura sama vydefinuje oblasti, kterými se je třeba zabývat, z důvodu slabých míst. Na základě sledování a školení vznikají zpětně osobnostní profily pracovníků. Osobnostní profily pomáhají k vytvoření manuálu jak jednat s každým pracovníkem týmu zvláště. Zmíněná forma realizace školení je pro společnost velmi nákladná, proto se uskutečňuje nepravidelně. Naposledy byla tato forma školení využita na přelomu roku 2015-2016. Znovu jej společnost plánuje na začátek roku 2018.

Fakt, že společnost dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců vyplývá také z toho, že v tomto roce byly v Praze otevřeny nové prostory určené pro vzdělávání a rozvoj. Vzniklo nové interaktivní školící centrum, které společnosti umožní kombinovat moderní formy výuky a odpovídá aktuálním, rychle se měnícím potřebám i stylu vzdělávání. Nové tréninkové prostory jsou vytvořeny tak, že je v nich možné kombinovat různé formy výuky s obrovským zastoupením digitálních technologií a zároveň umožní lektorům, aby se věnovali jednotlivým zaměstnancům individuálně. Klasické kurzy jsou nahrazovány prakticky orientovanými workshopy, které jsou založené na vzájemné spolupráci a sdílení zkušeností. Celé nové tréninkové centrum má kapacitu 160 osob a dělí se na jednotlivé zóny. Kromě klasických učeben jsou v centru také co-workingové prostory, které tvoří „srdce“ tréninkového centra. Zaměstnanci zde mohou využít nahrávací studio, zónu pro samostudium nebo technologický koutek, ve kterém si mohou vyzkoušet všechny klíčové produkty a služby, které společnost nabízí.

Na realizační fázi vzdělávacího procesu dále navazuje jeho samotné vyhodnocení.

4.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání ve společnosti

Zhodnocení celého vzdělávacího cyklu je pro podnik zpětnou vazbou a slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle, popřípadě vyřešila daný problém. Společnost celý cyklus vzdělávání svých zaměstnanců samozřejmě hodnotí. Celý proces hodnocení se plánuje, společnost si určuje, čeho chce v konečné fázi vzdělávacího programu dosáhnout. Vytváří se nástroje pro sběr dat a to formou dotazníků, které jsou po skončení školení zaměstnancům rozdány, aby se zjistilo, jestli byli se vzdělávací akcí spokojeni, co jim tato akce přinesla a jiné. Struktura dotazníku bude dále zobrazena. Po vyplnění těchto dotazníků se výsledky analyzují a zpracují se závěrečné zprávy. V případě velkých problémů se upraví následující cyklus podnikového vzdělávání. Tento proces hodnocení společnost provádí pouze u osobních školení, kdy se celá akce odehrává v zasedací místnosti samotné organizace.

V případě školení přes skype, kdy jsou všichni účastníci online, nezavádí společnost dotazníky. Nejasnosti, které v průběhu školení mohou nastat lze všem zodpovědět online ústně, tak písemně.

Společnost na začátku roku 2017 organizovala školení na téma „Strategie komunikace a vyjednávání“. Cílem školení bylo obchodnímu týmu předat informace, jak správně komunikovat se zákazníkem, aby docílili přesně toho, co si stanovili na základě slušného vyjednávání. Této vzdělávací akce se zúčastnilo 50 zaměstnanců z obchodních týmů. Na konci tohoto školení byl, jak je již výše uvedeno, všem zúčastněným rozdán, nebo rozeslán e-mailem hodnotící dotazník, jak byli s akcí spokojeni. V tabulce č. 4.1 je zobrazená struktura, jak takový hodnotící dotazník ve společnosti vypadá. Skládá se z 5 neutrálních otázek, které lze vztáhnout na jakékoliv téma školení. Otázky mají bodovou škálu v rozmezí 1-5, přičemž hodnocení je jako ve škole, tedy 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

Tab. 4.1 Schéma hodnotícího dotazníku

OTÁZKA	1	2	3	4	5
Byla látka vyložena jasně a srozumitelně?					
Byl lektor schopen odpovídat a reagovat na individuální dotazy?					
Lze získané poznatky uplatnit v praxi?					
Byly materiály (prezentace) pro kurz vyhovující a srozumitelné?					
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?					

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyplnění dotazníků byla provedená analýza výsledků. Všechny údaje byly zaznamenány do připraveného formuláře, jehož struktura je zobrazena v tabulce č. 4.2. Návratnost výsledků byla 78 %, což znamená, že na hodnotící dotazník odpovědělo 39 zaměstnanců z 50 zúčastněných. Z uvedených výsledků je patrné, že celkové hodnocení školení je na chvalitebné úrovni. Nejlepší hodnocení měla otázka, zda byla látka vyložena jasně a srozumitelně, která získala průměr 1,23, což se považuje za velice výborný výsledek. Zda byl lektor schopen odpovídat na dotazy, mělo o něco horší hodnocení a to 1,59. To zda si zaměstnanci myslí, že lze získané poznatky uplatnit v praxi mělo hodnocení 1,75, z čehož vyplývá, že školení mělo pro všechny zúčastněné velký přínos do budoucna. Naopak o něco hůř jsou na tom materiály, které byly ke školení použity, s těmi byli zaměstnanci spokojeni na známku 2,21.

A podobně na tom byl také celkový dojem ze školení se svou známkou 2,17. Z výsledku společnosti vyplynulo, že by se měla do budoucna zaměřit na lepší materiály k prezentaci, aby tomu všichni zúčastnění rozuměli a vytvořit příjemnější atmosféru na konání školení, aby tím napravili celkový dojem z konané akce.

Tab. 4.2 Schéma analýzy výsledků hodnotícího dotazníku

OTÁZKA	Počet oznámení	Počet odpovědí	Návratnost v %	Průměr
Byla látka vyložena jasně a srozumitelně?	50	39	78,00%	1,23
Byl lektor schopen odpovídat a reagovat na individuální dotazy?	50	39	78,00%	1,59
Lze získané poznatky uplatnit v praxi?	50	39	78,00%	1,75
Byly materiály (prezentace) pro kurz vyhovující a srozumitelné?	50	39	78,00%	2,21
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	50	39	78,00%	2,17

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Metody a techniky podnikového vzdělávání ve společnosti

Jak již bylo uvedeno v práci výše, vybraná společnost vzdělávání svých zaměstnanců nepodceňuje a o tuto problematiku jeví velký zájem. Z toho vyplývá také fakt, že je zaměstnancům nabízena velká škála vzdělávacích programů, a to ať na samotném pracovišti nebo mimo něj. Tato podkapitola se zabývá rozčleněním vzdělávacích aktivit na ty, které organizuje společnost na své půdě, a na ty, za kterými zaměstnanci dojíždějí do jiných měst.

4.3.1 Metody a techniky vzdělávání na pracovišti

Jedná se o takové metody, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Jedná se o neformální způsob vzdělávání, při kterém pracovníci získají praktické zkušenosti, dovednosti a znalosti. Mezi metody vzdělávání, které společnost používá na pracovišti, se řadí:

- **Coaching**

Tato metoda se řadí k těm nejčastěji používaným. Organizace nepodceňuje zaškolení svých nových zaměstnanců, jak je již uvedeno v podkapitole Adaptace nových zaměstnanců. Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolu výkonu pracovníka ze strany zkušenějšího obchodního zaměstnance. Nováček napodobuje práci zkušenějšího zaměstnance, učí se jak se připravit na schůzku s klientem, jak se chovat při jednání, a také jak zpracovat

potřebnou administrativu. Vše čemu nový zaměstnanec nerozumí, konzultuje se zkušenějším pracovníkem.

- **Asistování**

Vzdělávaný pracovník je ve společnosti přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění úkolů a učí se tím tak jeho pracovní postupy. Díky tomuto asistování se pracovník stává s postupem času samostatnější a je schopen za určitý čas dělat práci zcela samostatně bez pomoci.

- **Pověření stanoveným úkolem**

Vzdělávaný pracovník je ve společnosti pověřen k tomu, aby splnil určitý úkol. Může se jednat například o vyřešení zákaznického problému přes telefon nebo e-mail. Během této práce je pracovník sledován, zda vše probíhá v pořádku a v případě problému, je na tuto situaci upozorněn. Tato forma vzdělávání je pro pracovníky velmi motivující.

- **Pracovní porady**

Pracovní porady uskutečňuje společnost co 14 dní. Během pracovních porad jsou zaměstnanci seznámeni s problémy, které v uplynulé době nastaly, s fakty týkající se celé organizace. Během této porady si účastníci vyměňují své zkušenosti, prezentují názory, řeší pracovní problémy.

- **Virtuální univerzita (vzdělávání pomocí počítačů)**

Virtuální univerzitu řadí společnost do metod vzdělávání na pracovišti, jelikož se jedná o vzdělávání přes intranet. Zaměstnanec zde může nalézt spoustu vzdělávacích programů, ať už se jedná o potřebné informace k produktům, systémům, tak procesům. Celá tato virtuální univerzita funguje na bázi videí a prezentací, které si pracovník spustí pomocí prohlížeče a okamžitě se vzdělává.

Organizace neposkytuje svým zaměstnancům pouze vzdělávání a rozvoj na pracovišti. Má také širokou škálu vzdělávacích programů mimo pracoviště.

4.3.2 Metody a techniky vzdělávání mimo pracoviště

Metoda vzdělávání mimo pracoviště je většinou prováděna za přítomnosti externích lektorů. Společnost provádí vzdělávání pracovníků mimo pracoviště hlavně při adaptaci nového pracovníka na nové místo. Jedná se o školení, které se uskutečňuje v Praze po dobu 14 dní. Lektori zde nováčky učí úplné základy, které ke své práci potřebují, jak společnost

funguje a s čím se mohou setkat. Toto vzdělávání probíhá ve školicím centru, které patří samotné společnosti.

Další metody vzdělávání mimo pracoviště jsou uskutečňovány na základě placených kurzů, jež jsou zaměstnancům společnosti nabízeny prostřednictvím intranetu.

4.3.2.1 Placené kurzy dle volby zaměstnance

Tyto kurzy jsou také nazývány jako leadership vzdělávání. Jedná se o nepovinné vzdělávací programy, jež jsou zaměstnancům nabízeny. Výčet programů se každý rok mění, a tak mají zaměstnanci možnost vyzkoušet stále něco nového. Každým rokem je vypsáno přibližně deset kurzů, které vedou známí mentoři z oboru. O tom jaké kurzy a s jakou tematikou budou vypsány, rozhoduje oddělení performance management. Kurzy mají napomáhat ke zlepšení komunikace, získání nových zkušeností a dovedností. Jedná se o dražší kurzy, kdy půlku platí zaměstnavatel a zbývající půlku si platí sám zaměstnanec. K seznamu s nabízenými placenými kurzy se zaměstnanec dostává přes intranet, kde má kompletní přehled o tom, jaký kurz se koná, kdo jej vede, jaký je jeho rozsah (počet dnů), příspěvek který musí zaměstnanec zaplatit a jak je daný kurz hodnocen účastníky, kteří jej už v minulosti absolvovali. Cena těchto placených kurzů se pohybuje okolo 3 000 Kč – 5 000 Kč s tím, že zaměstnanec platí pouze polovinu. Také se v systému zobrazuje, jaký kurz už pracovník v minulosti absolvoval.

Pro rok 2017 byly vybrány tyto placené kurzy:

- **Budování osobní značky**

Všichni si vytváří vlastní osobní značku tím, jak se chová, jak a o čem mluví, s kým se stýká, jakou pozici ve firmě zastává atd. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují to, jak jsou lidé vnímáni. Jednou z hlavních myšlenek kurzu budování osobní značky, je to, aby se lidé naučili stavět na svých silných stránkách. Že to co je baví a v čem jsou opravdu dobří, je právě to, proč si jich ostatní lidé všimnou. Často se stává, že si lidé hledají vzory ve zcela rozdílných osobnostech, než jsou oni sami. Svou osobní značku pak staví na chování a napodobování vlastností, které jim nejsou zcela přirozené a ostatní to na nich poznají. Cena tohoto kurzu je pro zaměstnance 1 500 Kč a hodnocení bývalých účastníků je 1,57 (průměr jako ve škole). Kurz trvá 1 den.

- **Simplexity**

Každý se už setkal se složitými prezentacemi, ze kterých si nikdo nic nepamatoval. Se směrnicemi a dokumenty, k jejichž nastudování bylo potřeba hodiny, i když klíčové informace se daly shrnout do dvou vět. Tento kurz má poukázat na to, že dělat věci jednodušeji není zase až tak složité. Mentor tohoto workshopu má zájemcům ukázat cestu jednoduchého myšlení, a to nejen v komunikaci ale i v utváření komplexních firemních postupů. Zájemci si zde mohou vyzkoušet napsat komplikovaný text jednoduše, na základě toho, že si odpoví na otázku, zda je důležité to, co chtějí napsat, nebo to, co si má ten druhý z textu odnést. Cena tohoto kurzu je 1 500 Kč a hodnocení bývalých účastníků se pohybuje okolo 1,75. Kurz trvá 1 den.

- **Psychologie přesvědčivosti**

Schopnost být opravdu přesvědčivý je něco, co lidem v životě otevírá nevídané možnosti. Každému zaměstnanci se vybaví mnoho diskuzí v práci, kdy potřebovali přesvědčit ostatní, proč se daný termín zkrátka musí stihnout, že peníze navíc jsou opravdu potřeba, anebo že oddálení spuštění produktu o nějaký čas je pro firmu i po zákazníky ta nejlepší varianta. Kurz psychologie přesvědčivosti napomáhá zájemcům k tomu, aby se zabývali tím, jak mohou zvýšit svou přesvědčivost. Formou workshopu je procvičována volba vhodných slov a slovních spojení, aby zaměstnanec zvýšil účinnost jeho sdělení. Dozví se zde také rozdíl mezi přesvědčováním a manipulací, a naučí se manipulaci rozeznat a bránit se jí. Cena tohoto kurzu je 2 000 Kč a hodnocení předchozích účastníků nemá, jedná o novinku v tomto roce. Délka kurzu je 1 den.

- **Budování a motivace týmů**

Smyslem kurzu budování a motivace týmů je vysvětlit zaměstnancům, proč nemá smysl vychovávat lidi, kteří jsou posedlí plněním cílů, ale nebudují si žádný vztah k činnosti, která k jejich dosažení vede. S tímto přístupem jsou spojena rizika, která je potřeba rozeznat a vyvarovat se jim. Dále se zde zájemce může dozvědět, jak má skládat tým, aby v něm fungovala „chemie“ a čeho se případně vyvarovat. Pokud v týmu vzniknout konflikty měli by se je lidé naučit zvládat a řešit, tato problematika je zde také probírána. Cena takového kurzu se pohybuje okolo 2 500 Kč a trvá půl dne. Není zde žádné hodnocení, jedná se o novinku v tomto roce.

- **Kritické myšlení a objektivita**

Workshop s touto tematikou je zaměřen na dlouhodobé zvyšování vlastní kompetence. Zaměstnanec by se měl dozvědět jak nepodléhat klamům vlastního mozku, jak zlepšit argumentaci a práci s informacemi, jak se naučit lépe rozhodovat ohledně zdraví, výchovy a práce. Zájemci se zde věnují tomu, jak lépe využít svůj mozek a jak nepodléhat jeho klamům. Cena tohoto workshopu je 1 500 Kč a trvá půl dne. Jedná se v tomto roce o další novinku.

- **Kreativní myšlení**

Kreativita není talent, jedná se spíše o stav mysli. Důležité je umět vybočit ze starých kolejí, nepodléhat jednoduchým řešením ve formě opakujících se postupů a svou energii cílit na otevření mysli novým nápadům. Během workshopu se zájemci dozví, co dělat, pokud uvízli na mrtvém bodě, jak postupovat, když dobrý nápad nechce přijít a jiné řešení člověka nenapadá. Díky aktivní diskusi mezi lektorem a posluchačem bude mít zájemce možnost naučit se pracovat s myšlenkovými mapami, získat nové pohledy na proces myšlení, odnést si tipy a triky jak postupovat při sběru, třídění, vyhodnocení a interpretaci vlastních myšlenek a jak tyto myšlenky co nejlépe formulovat ať už v rámci mluveného tak i psaného projevu. Cena tohoto workshopu se pohybuje okolo 2 000 Kč, trvá půl dne, a bývalí účastníci jej hodnotí průměrem 1,60.

- **Getting things done**

Před pár lety byl jedním z nejčastějších požadavků na uchazeče o zaměstnání mít schopnost řešit věci najednou, dnes už tomu tak není. Je známo, že lidský mozek je sice nejúžasnější vynález přírody, ale nemá schopnost řešit více věcí najednou, alespoň ne v práci. Jak je tedy možné, že jsou někteří lidé efektivní a jiní naopak nikdy nic nestíhají? Není to o tom, že by někteří zvládali dělat více věcí najednou a jiní ne. Je to o tom, že lidé vědí, jak fungují, dokážou si naplánovat čas a aktivity mnohem lépe než ti, kteří se snaží přebíhat od jednoho úkolu k druhému a během celého dne nemají v podstatě čas vykonávat soustředěnou činnost. Na daném kurzu se účastníci mohou dozvědět zejména jak smysluplně řídit svůj den, jak třídit pracovní úkoly podle efektivnosti, čemu se věnovat a jak změnit zaběhnuté, mnohdy špatné, zvyky. Cena kurzu, který trvá 1 den, se pohybuje okolo 1 500 Kč. Bývalí účastníci byli s tímto kurzem velice spokojeni, což také vyplývá z hodnocení kurzu po jeho ukončení. Kurz je hodnocen známkou 1,40.

- **Všímavost nejen vůči klientům**

Mnoho lidí předpokládá, že nejlepším způsobem jak se v něčem podstatně zlepšit, je věnovat tomu čas. Důsledkem tohoto předpokladu je, že se do mnoha aktivit pro nedostatek času spousta lidí nepouští. Když se přeci jen člověk v některé oblasti rozhodne vykročit k většímu výkonu i spokojenosti, je leckdy zklamán, že mu ani větší časová investice nemusí zajistit úspěch. Avšak víc než počtem hodin jsou výsledky všech aktivit ovlivněny mírou všímavosti. Pokud se člověk zaměří na svou všímavost, může ji začít trénovat. A to formou různých tělesných a mentálních cvičení, meditací, koncentrací a pomocí dalších postupů. Kurz s tímto zaměřením má zaměstnancům ukázat, jak může jejich všímavost obohatit nejen jejich osobní život, ale také komunikaci s klientem a schopnost nacházet nové cesty řešení. Délka kurzu je stanovena na půl dne za cenu 2 500 Kč. Hodnocení na základě minulých zkušeností je výborné, vůbec nejlepší ze všech nabízených kurzů a to průměrem 1,00. Lze proto tvrdit, že takto zaměřený kurz je pro zaměstnance velmi přitažlivý a obohacuje je o nové zkušenosti.

Z výše uvedeného výpisu kurzů, jež jsou společností poskytovány je patrné, že o vzdělávání svých zaměstnanců jeví opravdu velký zájem. Fakt, že je tento seznam aktivit každý rok obměňován hodnotí autorka na výbornou. Zaměstnanci pak mají stále nové možnosti vyzkoušet si nové věci a poznat tak nové lidi, mentory, kteří placené kurzy vedou. Lze tedy říci, že organizace dobře reaguje na rychle se měnící dobu a podle toho také vytváří nové možnosti, jak zaměstnance zaujmout.

4.4 Trendy společnosti ve vzdělávání

Jak již bylo uvedeno výše, žijeme v době rychle se měnící technologie a právě tato oblast zasahuje rovněž do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vybraná společnost si je tohoto faktoru vědomá a uzpůsobuje tomu také své vzdělávání programy. Zaměstnancům je nabízená možnost vyhledávání potřebných informací pomocí internetu a to během pár minut. Díky těmto možnostem jsou si zaměstnanci schopni předávat informace mnohem rychleji, než tomu bývalo kdysi. Výčet nových, všeobecně známých trendů je obsažen v kapitole 2.3. Avšak jaké trendy má vybraná společnost?

Určitě se sem dá zařadit trend nazývaný jako **rozčlenění formy výuky**. Tento trend je společností využíván nejvíce. Jedná se o to, že spolu se zavedením internetu, intranetu a jiných multimediálních forem se obvykle, tradiční způsoby výuky v prostorách pracoviště, na učebnách rozšířily o elektronické formy výuky. Ve společnosti se jedná například o virtuální

univerzitu, která je již popsána výše. Výhoda této formy vzdělávání je v tom, že z časového hlediska se k ní zaměstnanec může dostat kdykoliv, v jakémkoliv čase jí využít. Není na nikoho vázán. Výhodou je tady pro společnost také nižší finanční náročnost na rozdíl od tradičních kurzů, školení, jejichž uskutečnění stojí nemalé peníze.

Mezi další trend společností se dá zahrnout **rozvoj leadership dovedností**. Tento rozvoj je uskutečňován pomocí výše uvedených placených kurzů s různou tematikou. Programy, které jsou společnostmi uskutečňovány, se specializují na rozvoj kompetencí a rozvoj dovedností, budování vztahů, inovativní a strategické myšlení, umění naslouchat a mít schopnost prosadit si jakoukoliv změnu, která zaměstnance napadne.

Společnost má značný zájem se o své zaměstnance starat v oblasti jejich rozvoje a vzdělávání. Tento fakt vyplývá také z toho, že je zde pro ně vytvořena možnost konzultace s nadřízeným co 14 dní. Zaměstnanec může za svým vedoucím na hodinu přijít a jsou zde probírány problémy, se kterými se setkal, má možnost zde navrhnout nové nápady a postupy. Na této soukromé poradě jsou probírány nejen pracovní záležitosti ale také osobní život, aby si byl zaměstnavatel a zaměstnanec blíže, znali se oba navzájem lépe. Na těchto schůzkách se zaměstnavatel také svých zaměstnanců ptá, co by je k dalšímu, lepšímu pracovnímu výkonu motivovalo a tyto varianty jsou poté zvažovány.

Společnost do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců vynakládá opravdu hodně úsilí. Zda je systém vzdělávání a rozvoje vnímán ze strany zaměstnanců jako chvályhodný, prověřilo dotazníkové šetření, jemuž se věnuje následující kapitola této práce.

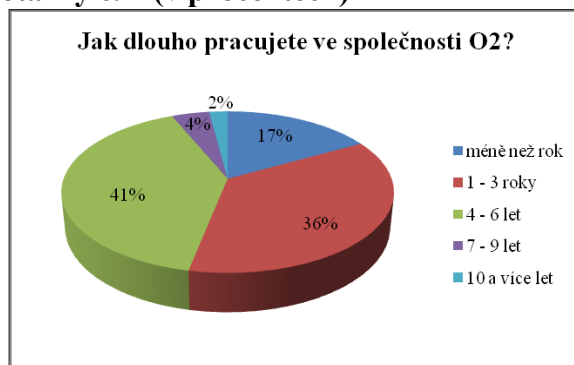
4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Empirické šetření zaměřené na oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti bylo provedeno na základě anonymního dotazníkového šetření. Dotazník byl autorkou vytvořen na internetových stránkách survio.com, který byl následně rozeslán zaměstnancům pomocí hypertextového odkazu. Dotazník byl směřován zaměstnancům obchodního týmu, jejichž celkový počet dosahuje 60 lidí. Jejich úkolem bylo se s vytvořeným dotazníkem seznámit, tedy s jeho strukturou a účelem využití, a poté se pustit do samotného vyplňování. Celkem bylo vyplněno 47 dotazníků. Návratnost tedy dosáhla 78,33 %. Lze konstatovat, že návratnost dotazníků byla vysoká. Podstatná část dotazníku byla tvořena uzavřenými otázkami, ze kterých respondenti měli na výběr z několika možností. Vyskytovaly se také tři otázky zcela otevřené pro vyjádření názorů pracovníků.

Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete ve společnosti O2?

První otázka dotazníku byla zaměřena na délku pracovního poměru v dané společnosti. Bylo zjištěno, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci s dlouholetým pracovním poměrem 4-6 let, jež tvoří 41 % dotázaných. Druhou nejsilnější skupinou jsou pracovníci s poměrem do 3 let. Nejmenší procento (2 %) zastupují pracovníci s délkou pracovního poměru 10 a více let. (viz Graf 4.1)

Graf 4.1 Vyhodnocení otázky č. 1 (v procentech)

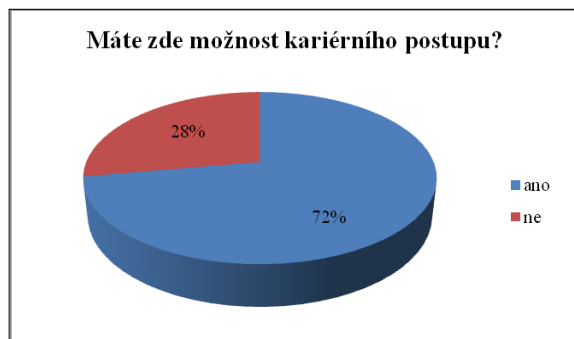


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 2 Máte zde možnost kariérního postupu?

Druhá otázka šetření věnovala pozornost možnosti kariérního postupu. 72 % dotázaných si je vědoma možnosti postupu v kariéře v dané společnosti. Zbývajících 28 % zde tuto možnost bohužel nevidí. Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že možnost kariérního postupu ve společnosti je velmi výrazná. Je také možné, že respondenti, kteří zde tuto možnost nevidí, o kariérní postup ve společnosti nestojí. (viz Graf 4.2)

Graf 4.2 Vyhodnocení otázky č. 2 (v procentech)

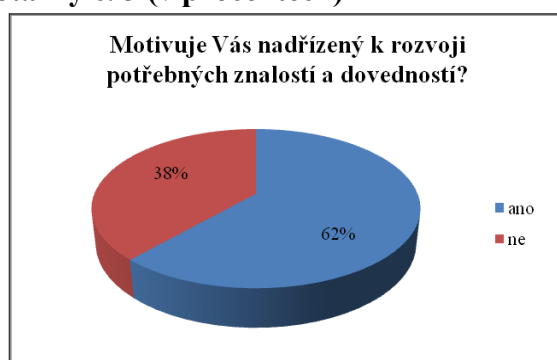


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 3 Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Třetí otázka směřovala k motivování zaměstnanců ze strany nadřízeného. 29 respondentů, tj. 62 % odpovědělo kladně, a to že je nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností motivuje. Což se shoduje s tím, jaké informace autorka od společnosti získala, a to tedy, že vedení se snaží co nejvíce své zaměstnance motivovat k tomu, aby si rozvíjeli své znalosti. Zbývajících 18 zaměstnanců, tj. 38 % nepociťuje dostatečnou motivaci. (viz Graf 4.3)

Graf 4.3 Vyhodnocení otázky č. 3 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 4 Pokud jste odpověděl/a u otázky č. 3 ano, jakou formou jste motivován/a?

Čtvrtá otázka měla přímou souvislost s otázkou č. 3. Respondenti v případě kladné odpovědi z předešlé otázky měli otevřenou otázkou vyjádřit formu motivování. Největším motivačním faktorem jsou pro zaměstnance nové zkušenosti, které tvoří 23 % odpovědí. Společnost tuto formu motivace považuje taktéž za největší. Druhou nejvýznamnější formu motivace zastává lepší postavení u kolegů, zvýšení kvalifikace a nové techniky práce. Nejmenší motivací jsou pro zaměstnance peněžité odměny s 3 %. (viz Graf 4.4)

Graf 4.4 Vyhodnocení otázky č. 4 (v procentech)

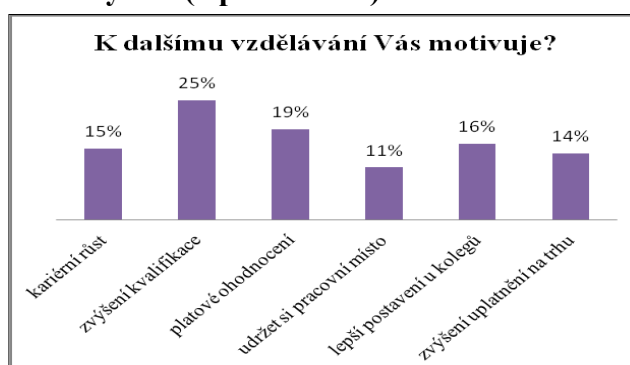


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 5 K dalšímu vzdělávání Vás motivuje?

Další otázka, a to pátá v pořadí, zjišťovala, co dané respondenty motivuje k dalšímu vzdělávání. U této otázky byla možnost zakroužkovat více možností. 25 % respondentů uvedlo, že nejdůležitější motivací je zvýšení vlastní kvalifikace, což je velmi důležitou složkou pro seberealizaci. Druhou nejvyšší motivací (19 %) je platové ohodnocení, dále (16 %) lepší postavení mezi kolegy a v neposlední řadě (15 %) kariérní růst. Naopak nejméně (11 %) zaměstnanců motivuje fakt, že si díky vzdělávání udrží své pracovní místo. (viz graf 4.5)

Graf 4.5 Vyhodnocení otázky č. 5 (v procentech)

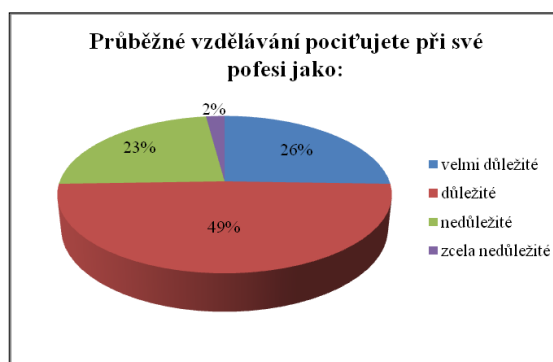


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 6 Průběžné vzdělávání pocítujete při své profesi jako:

V následující, šesté otázce bylo řešeno, za jak moc důležité zaměstnanec považuje vzdělávání při své profesi. Téměř polovina respondentů (49 %) považuje vzdělávání za důležité a dalších 26 % považuje vzdělávání za velmi důležité. Najdou se také jedinci, kteří vzdělávání nepovažují za důležité (23 %) či jej považují za zcela nedůležité (2 %). (viz Graf 4.6)

Graf 4.6 Vyhodnocení otázky č. 6 (v procentech)

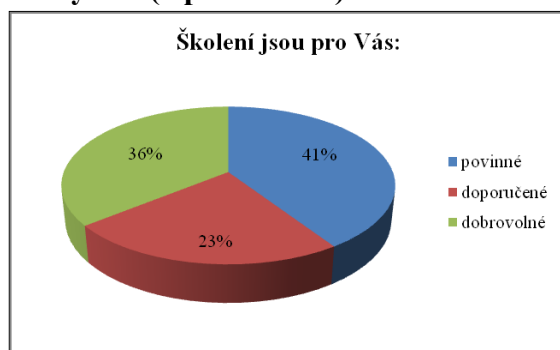


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 7 Školení jsou pro Vás:

Následující sedmá otázka tvořila možnost zakroužkovat více možností a to v závislosti na tom zda jsou školení pro zaměstnance povinné, doporučené nebo dobrovolné. Celkem 41 % uvedlo, že jsou školení pro zaměstnance povinné. Tento fakt může být zapříčiněn tím, že ve společnosti pracuje velké procento zaměstnanců krátce a myslí si, že většina školení je pro ně právě povinná. Dalších 36 % označilo školení jako dobrovolné a zbývajících 23 % je podle zaměstnanců doporučených. (viz Graf 4.7)

Graf 4.7 Vyhodnocení otázky č. 7 (v procentech)

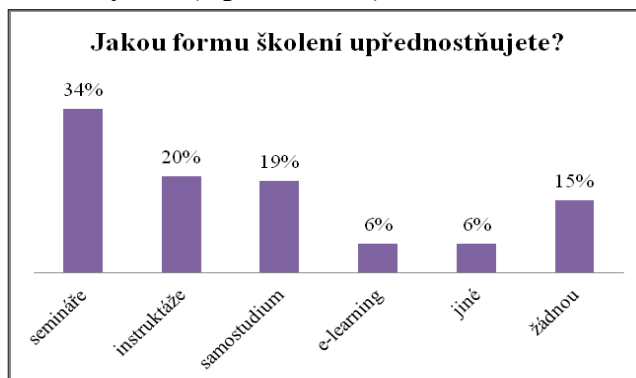


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 8 Jakou formu školení upřednostňujete?

V osmé otázce byli respondenti dotazováni, jakou formu školení upřednostňují. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 16, že upřednostňují školení formou seminářů (34 %). Dalších 9 respondentů upřednostňují školení formou instruktáže či samostudia. 7 respondentů neupřednostňuje žádné školení. Zaměstnanci doporučili také jinou formu školení, jako jsou workshopy a outdoor trainingy. Možnost zavedení outdoortrainingu považuje autorka za dobrý nápad a společnosti jej doporučí v kapitole určené pro návrhy. (viz Graf 4.8)

Graf 4.8 Vyhodnocení otázky č. 8 (v procentech)

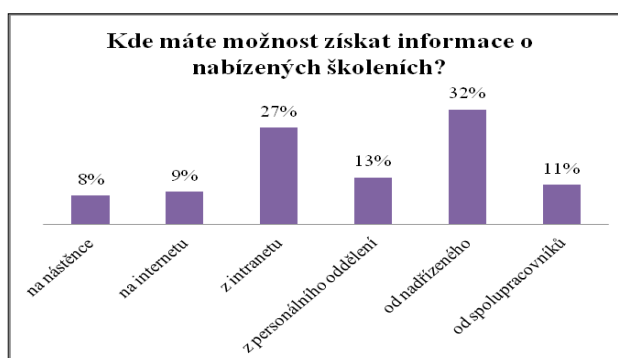


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 9 Kde máte možnost získat informace o nabízených školeních?

Devátá otázka se zaměřuje na možnost získání informací o nabízených školeních. Respondenti mohli vybírat z několika možností. Nejvíce informací ohledně školení lze získat podle zaměstnanců od nadřízeného (32 %), a dále z intranetu (27 %). Toto zjištění souhlasí s tím, co bylo autorce sděleno samotnou společností. Menší informovanost přichází z personálního oddělení (13 %) a od spolupracovníků (11 %). Ostatní informace zaměstnanci získávají z nástěnky a internetu. (viz Graf 4.9)

Graf 4.9 Vyhodnocení otázky č. 9 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 10 Považujete nabídku školení za uspokojivou?

Desátá otázka dotazníku zkoumala velikost uspokojení z nabídky školení. Z celkových respondentů odpovědělo 26 kladně (55 %), a to že nabídku školení považuje za spíše uspokojivou. Za velmi uspokojivou ji označilo 9 respondentů (19 %) a za spíše neuspokojivou ji považuje 10 respondentů (22 %). Dva respondenti shledali nabídku školení za určitě neuspokojivou. I přes to, že se najdou jedinci, které nabídka školení neuspokojuje, společnost se velmi snaží nabídku školení neustále obměňovat. (viz Graf 4.10)

Graf 4.10 Vyhodnocení otázky č. 10 (v procentech)

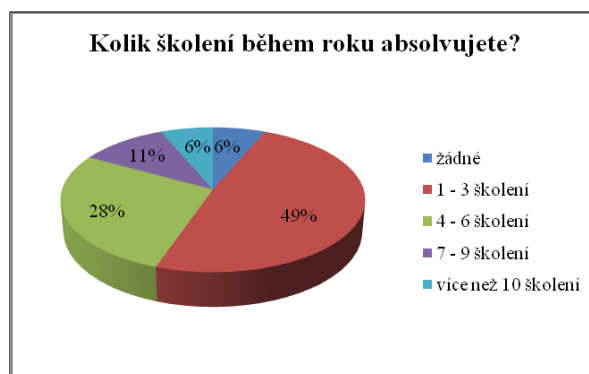


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 11 Kolik školení během roku absolvujete?

Jedenáctá otázka dotazníku šetřila kolik, zaměstnanci absolvují v průběhu roku školení. 23 dotázaných (49 %) uvedlo, že absolvují ročně maximálně 3 školení. Dalších 13 dotázaných (28 %) uvedlo rozsah školení okolo 4-6 ročně. Pouze 5 z dotázaných (11 %) absolvují okolo 7-9 školení a další 3 více než 10 školení (6 %). Poslední tři respondenti neabsolvovali žádná školení. Tento fakt může být zapříčiněn tím, že jsou zaměstnání krátce. (viz Graf 4.11)

Graf 4.11 Vyhodnocení otázky č. 11 (v procentech)

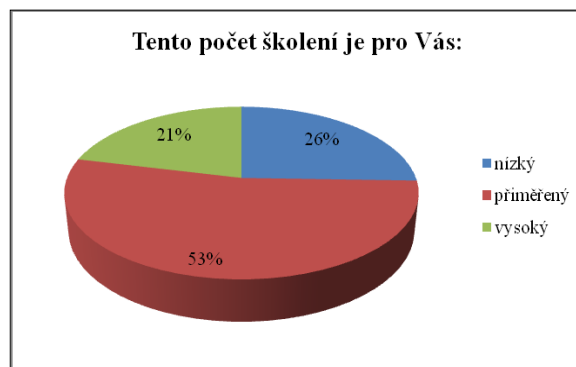


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 12 Tento počet školení je pro Vás:

Dvanáctá otázka navazuje na otázku předchozí a dotazuje se, zda počet školení, které respondenti absolvují je pro ně nízký, průměrný nebo vysoký. 25 respondentů považuje počet uskutečněných školení za průměrný (53 %), tento počet odpovídá tomu, co již vyplynulo z otázky výše a to fakt, že zaměstnanci absolvují okolo 4-6 školení za rok. 12 respondentů považuje počet školení za nízký (26 %) a posledních 10 respondentů jej považuje za vysoký (21 %). Vše je odvozeno od individuálních pocitů zaměstnanců. (viz Graf 4.12)

Graf 4.12 Vyhodnocení otázky č. 12 (v procentech)

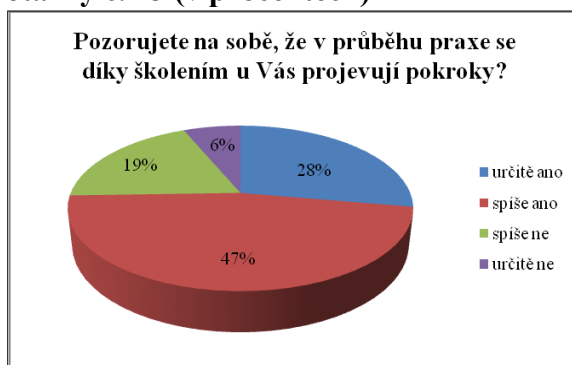


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 13 Pozorujete na sobě, že v průběhu praxe se díky školením u Vás projevují pokroky?

Třináctá otázka dotazníku se zaměřuje na zjištění pokroků v souvislosti mezi školením a praxí. 22 respondentů (47 %) odpovědělo, že se pokroky spíše projevují. 13 dotázaných (28 %) pokroky zásadně zaznamenává. 9 respondentů (19 %) pokroky spíše neprojevuje a zbývajících 3 respondenti (6 %) pokroky vůbec nemají. Jak si lze všimnout, školení zaměstnancům ve většině případů spíše pomáhají a jsou užitečná. (viz Graf 4.13)

Graf 4.13 Vyhodnocení otázky č. 13 (v procentech)

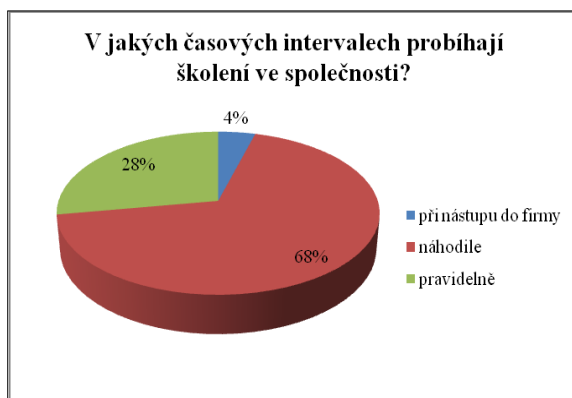


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 14 V jakých časových intervalech probíhají školení ve společnosti?

Problematiku časových intervalů probíhajících školení řešila otázka číslo čtrnáct. Respondenti udávali frekvenci pravidelnosti jejich školení. 32 respondentů (68 %) udává frekvenci školení za náhodilou. 13 respondentů (28 %) považují frekvenci za pravidelnou. Pouze 2 respondenti (4 %) byli školeni pouze při nástupu. Tento fakt může být způsoben tím, že jsou zde zaměstnání krátce a neměli možnost využít další školení. (viz Graf 4.14)

Graf 4.14 Vyhodnocení otázky č. 14 (v procentech)

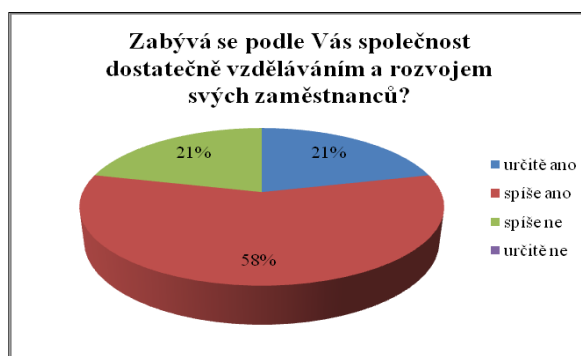


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 15 Zabývá se podle Vás společnost dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

To zda se společnost dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců obsahuje otázka patnáct. Celkem 27 respondentů (58 %) odpovědělo, že se společnost spíše zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců, dalších 10 odpovědělo (21 %), že se společnost zcela určitě touto oblastí zabývá a posledních 10 respondentů (21 %) odpovědělo, že zde tuto snahu spíše nevidí. (viz graf 4.15)

Graf 4.15 Vyhodnocení otázky č. 15 (v procentech)

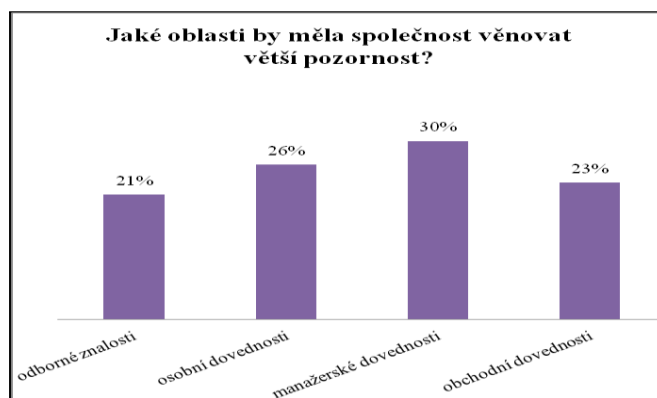


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 16 Jaké oblasti by měla společnost věnovat větší pozornost?

Dále byla řešena otázka, číslo šestnáct, zaměřená na to, jaké oblasti by měla společnost věnovat větší pozornost. Podle respondentů by společnost měla nejvíce pozornosti věnovat manažerským dovednostem (30 %), mezi které se například řadí motivování týmů, delegování či vedení ostatních pracovníků. Ostatní možnosti byly rovnoměrně rozprostřeny mezi odborné znalosti, osobní a obchodní dovednosti. (viz Graf 4.16)

Graf 4.16 Vyhodnocení otázky č. 16 (v procentech)

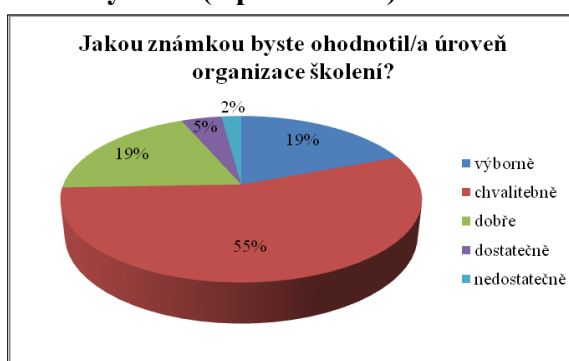


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 17 Jakou známkou byste ohodnotil/a úroveň organizace školení?

V sedmnácté otázce respondenti hodnotili úroveň organizace školení. K hodnocení bylo použito známkování, jako ve škole. Většina respondentů (55 %) hodnotila úroveň školení známkou chvalitebně. Dalších 19 % hodnotilo školení jako výborné a dobré. Pouze tři respondenti hodnotili školení za dostatečné či nedostatečné. Z tohoto zjištění plyne fakt, že společnost je na chvalitebné úrovni s tím, jak jsou školení organizována. (viz Graf 4.17)

Graf 4.17 Vyhodnocení otázky č. 17 (v procentech)

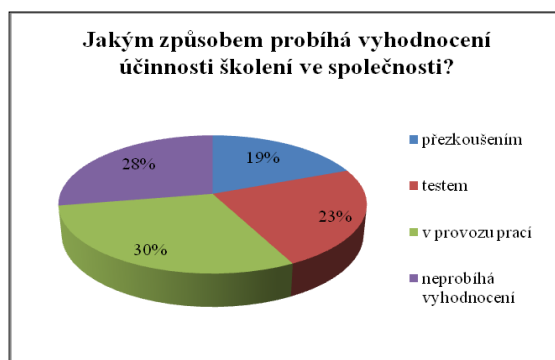


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 18 Jakým způsobem probíhá vyhodnocení účinnosti školení ve společnosti?

Osmnáctou otázkou byl zkoumán průběh vyhodnocení účinnosti školení. Respondenti si mohli vybrat ze čtyř možností, a to z přezkoušení, testu, práce v provozu a také možnost, že vyhodnocení ve společnosti vůbec neprobíhá. Největší procento respondentů se shodlo ve vyhodnocení formou provozu v práci (30 %). Druhým nejvýznamnějším způsobem vyhodnocení je žádné vyhodnocení (28 %). Zbývajících 23 % vybralo vyhodnocení testem a 19 % přezkoušením. Zde lze poukázat na to, že společnost sice vyhodnocení účinnosti školení provádí, ale zaměstnanci si myslí, že vyhodnocení neprobíhá. (viz Graf 4.18)

Graf 4.18 Vyhodnocení otázky č. 18 (v procentech)

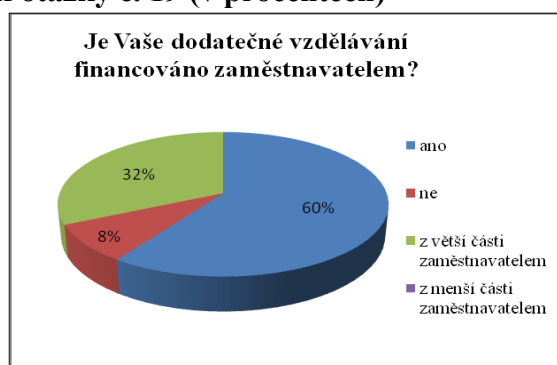


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 19 Je Vaše dodatečné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

Další, velmi důležitou otázkou, číslo devatenáct, je možnost financování školení a dodatečného vzdělávání zaměstnavatelem. 60 % respondentů se shodlo, že zaměstnavatel financuje jejich dodatečné vzdělávání. Dalších 32 % respondentů odpovědělo, že je vzdělávání financováno zaměstnavatelem z větší části a pouze 9 % odpovědělo, že zaměstnavatel nikterak nepřispívá k financování vzdělávání. Zde lze konstatovat, že informovanost o tom jak probíhá financování vzdělávání zaměstnanců, je ve společnosti na velmi dobré úrovni. (viz Graf 4.19)

Graf 4.19 Vyhodnocení otázky č. 19 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 20 Máte sami pocit potřeby vzdělávat se a zdokonalovat se ve svém povolání?

Podstatnou otázkou ve zkoumání je také pocit potřeby vzdělávat se a zdokonalovat se ve svém povolání ze strany zaměstnance. 43 % dotázaných respondentů má pocit potřeby se spíše vzdělávat. 26 % má potřebu se zcela určitě zdokonalovat a zbývajících 32 % tuto potřebu spíše nemá. Žádný z respondentů neodpověděl, že potřebu vůbec necítí. Jde vidět, že zaměstnanci mají opravdu velký zájem o to se dále vzdělávat a zdokonalovat. (viz Graf 4.20)

Graf 4.20 Vyhodnocení otázky č. 20 (v procentech)

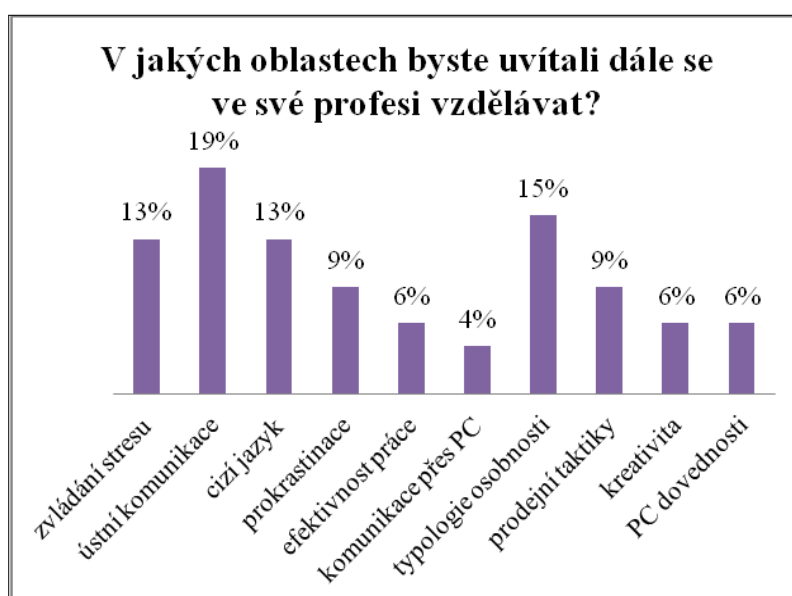


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 21 V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

V návaznosti na minulou otázku dochází k sestavení oblastí, v nichž by dani respondenti uvítali dále se vzdělávat. Nejvítanější oblastí vzdělávání byly zejména zaměřené na typologii osobnosti, ústní komunikaci, cizí jazyk a zvládání stresu. O ostatní oblasti byl sice menší, ale stabilní zájem a to oblast prokrastinace, efektivnost práce, komunikace přes PC, prodejní taktiky, kreativity a v neposlední řadě PC dovednosti. Autorka tento fakt, že zaměstnanci chtějí zvládat stres a zaměřit se na cizí jazyk zahrne do oblasti návrhů. Tyto oblasti jsou ve společnosti sice řešeny, ale ne dostatečně. Proto je třeba navrhnout opatření, která zaměstnancům pomohou tyto problémové oblasti zvládat lépe. (viz Graf 4.21)

Graf 4.21 Vyhodnocení otázky č. 21 (v procentech)

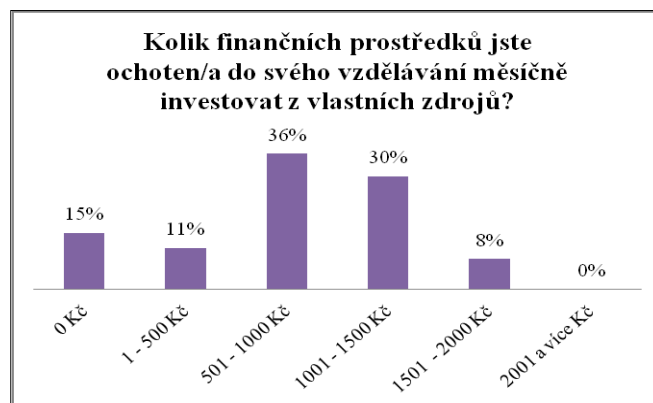


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 22 Kolik finančních prostředků jste ochoten/a do svého vzdělávání měsíčně investovat z vlastních zdrojů?

Jak již bylo výše řečeno, většina respondentů má pocit potřeby vzdělávat se a zdokonalovat ve svém povolání. Respondenti byli dotázáni, kolik finančních prostředků jsou ochotni do svého vzdělávání měsíčně investovat z vlastních zdrojů. Překvapivě jsou respondenti ochotni za své vzdělávání zaplatit. Celkem 11 % respondentů by měsíčně zaplatilo maximálně 500 Kč, 36 % je ochotno zaplatit 500-1000 Kč dalších 30 % je ochotno zaplatit 1000-1500 Kč a pouze 9 % je schopno zaplatit do 2000 Kč. 15 % daných respondentů není za své vzdělání ochotno zaplatit vůbec. (viz Graf 4.22)

Graf 4.22 Vyhodnocení otázky č. 22 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

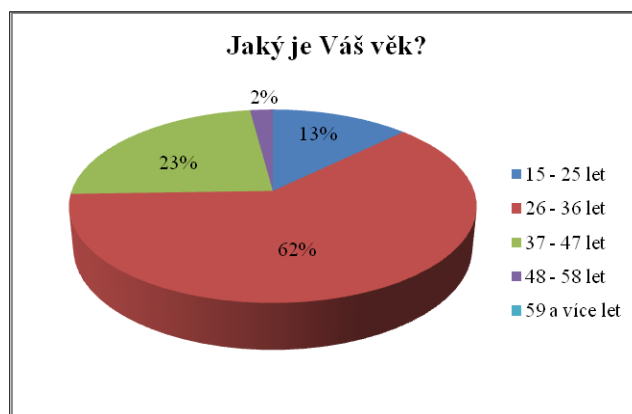
Otázka č. 23 Vaše pohlaví?

Dvacátá třetí otázka rozdělovala respondenty podle pohlaví. 46 respondentů byli muži a 1 respondent byla žena. Tento fakt plyne také z toho, že ve společnosti pracuje celkově méně žen než mužů, jak je již uvedeno výše v kapitole, týkající se seznámení se samotnou společností.

Otázka č. 24 Jaký je Váš věk?

Předposlední otázka číslo dvacet čtyři dělila respondenty podle věku. Největší počet zaměstnanců se pohybuje ve věku do 36 let a pouze 12 zaměstnanců nad tuto věkovou hranici. Nejvíce zastoupenou skupinou (62 %) jsou zaměstnanci ve věku 26-36 let. (viz Graf 4.24)

Graf 4.24 Vyhodnocení otázky č. 24 (v procentech)

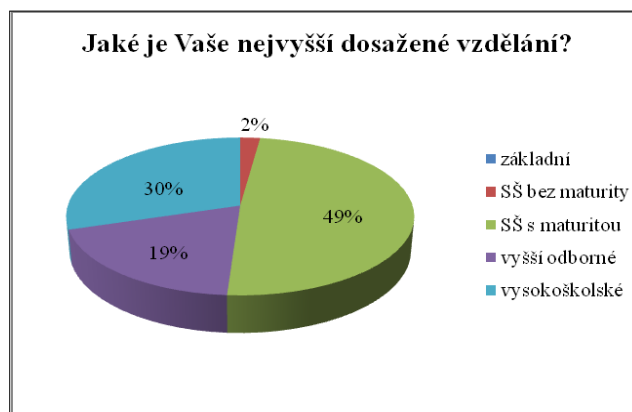


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 25 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Ze šetření vyplynulo, že je pouze jeden zaměstnanec s nižším, než se SŠ vzděláním s maturitou. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s maturitním vysvědčením (49 %). Vyšší odborné vzdělání zde má 19 % a vysokoškolské vzdělání 30 %. Jak tvrdí společnost, pracují zde lidé s různě dosaženým vzděláním. (viz Graf 4.25)

Graf 4.25 Vyhodnocení otázky č. 25 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato část práce je zaměřena na vytvoření návrhů a doporučení pro vybranou společnost v oblasti rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců obchodního týmu. Jednotlivé návrhy budou vycházet z informací, jež byly získány na základě dotazníkového šetření a z postřehů, které autorka během vypracování této diplomové práce zaznamenala.

Vybraná společnost k celé oblasti rozvoje a edukace obchodního týmu přistupuje zodpovědně. Dbá na to, aby její zaměstnanci byli neustále informováni o nových možnostech vzdělávání, aby tyto možnosti využívali a odnesli si z těchto akcí co nejvíce nových zkušeností a dovedností, které následně uplatní v praxi. Zaměstnanci obchodního týmu ke svému rozvoji a vzdělávání přistupují rovněž zodpovědně a většina dotazovaných si je vědomá toho, že je potřeba se neustále posouvat dále ve svých dovednostech. Na základě dotazníkového šetření nebyl v dané oblasti zjištěn žádný závažnější problém. Přesto autorka doporučuje společnosti pár změn, popřípadě nových návrhů v systému vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

1. Návrh – zasílání informací o školení na e-mail

Organizace dobře informuje své zaměstnance o probíhajících vzdělávacích akcích. A to zejména přes intranet, nebo jim tuto informaci sdělí přímo sám nadřízený, popřípadě si informace o školeních pracovníci mezi sebou sdělí sami. Zaměstnanec, který si sám nenajede na intranet, či není v kontaktu s vedoucím, nemá až tak velkou možnost se o školeních dozvědět. Přeci jen pracovníci obchodního týmu tráví většinu času na e-mailu, kde komunikují také se svými zákazníky a právě zde by jim společnost, divize lidských zdrojů mohla zasílat podrobnější informace týkající se školení.

Informace by se týkaly:

- probíhajících školení (jejich téma, množství, počet lidí)
- plánovaných školení na další měsíc
- plánovaných školení na celý rok.

Zavedení tohoto systému rozesílání informací zaměstnancům o vzdělávacích akcích není nijak finančně náročné a je také velmi snadné.

2. Návrh – zavedení outdoor trainingů

Návrh tohoto druhu je společností doporučen na základě požadavků, jež vyplynuly z dotazníkového šetření, kdy respondenti uvedli, že by uvítali možnost outdoor trainingů v rámci vzdělávacích akcí. Jelikož tato forma vzdělávání zatím ve společnosti neexistuje, autorka by ji vřele doporučila. Cílem outdoorových kurzů je dovést stávající pracovní týmy ke skutečně efektivní spolupráci. Kurzy tohoto typu umožňují velmi efektivně poznat tým jako celek i jednotlivé členy. Díky takto uzpůsobeným kurzům by se pracovníci v obchodním týmu lépe poznali a věděli, jak kdo pracuje, v čem je dobrý a v případě nesnází na koho se lze obrátit.

Obvyklá délka těchto kurzů bývá stanovena na celé dva dny. Program outdoorových kurzů je rozdělen do dvou paralelních programů. V první části se zmapuje situace ve skupině, odhalí se kritická místa spolupráce a jejich rozvoji se poté věnuje zbývajících část kurzu. Outdoorové kurzy mají mnoho podob a záleží na firmě, jakou aktivitu pro zaměstnance vybere. Mohou to být kreativní programy, konstrukční úkoly, komunikační týmové úkoly, outdoorové sporty a mnohé další. Pro obchodní tým by autorka doporučila zvolit, jak formu sportovních aktivit tak také formu konstrukčních a komunikačních úkolů.

Sportovní aktivita pro členy obchodního týmu by mohla představovat například skalní lezení, cyklistiku, rafting, orientační běh a mnohé další. Pomocí těchto sportovních aktivit rozvinou zaměstnanci svou individuální rozhodnost a sebedůvěru, ale také se naučí podporovat vzájemnou důvěru a rozvíjet prvky týmové spolupráce.

Konstrukční úkoly, ať už by se jednalo o stavbu plavidel či jiných objektů, by zaměstnancům poskytly dostatek podnětů ke kvalitnímu rozboru jakéhokoliv tématu. Naučili by se mezi sebou komunikovat při tvorbě projektů, naučili by se vyrovnat s časovým tlakem, využít předností každého jednotlivce zvláště a případně také lépe delegovat.

Komunikační týmové úkoly se dají využít pro řešení logických problémů a různých případových studií. Obchodní tým vytvoří menší skupinku, a po dobu několika minut až 2 hodin, spolu účastníci navzájem komunikují, nalézají neobvyklá řešení, uvědomují si výhody pohledů druhých lidí. Díky této formě kurzu by se členové obchodního týmu naučili asertivně komunikovat a řešit vzniklé konflikty.

3. Návrh – kurz zvládání stresu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem se vzdělávat v oblasti zvládání stresu. Autorka si myslí, že by se nad tímto návrhem měla společnost pozastavit, a tento kurz svým zaměstnancům dopřát. Stres provází každého jak v práci, tak v osobním životě. Kurz s tímto zaměřením zaměstnancům ukáže, jaké druhy stresu existují, jaké jsou vlivy stresu, stresové faktory a jak se stres projevuje. Kurz zvládání stresu spolu s relaxačními technikami dá zaměstnancům rady jak se před stresem chránit, jaké jsou množství řešení stresu a jak převzít kontrolu nad danou stresovou situací. Součástí je také nácvik relaxačních technik, jako je protistresové dýchání, rychle uvolňování těla a mnohé další. Seminář by byl založen na praktických příkladech a ukázkách a mnoho metod by si zaměstnanci mohli vyzkoušet sami na sobě.

Kurz by měl délku v rozsahu 6 vyučovacích hodin. Cena takového kurzu se pohybuje okolo 1 500 Kč. Tento kurz zvládání stresu by společnost měla zahrnout do placených kurzů společnosti s tím, že polovinu by platil zaměstnanec a polovinu zaměstnavatel. Místo kurzu by mohlo být v Praze v blízkosti Staroměstského náměstí ve vzdělávacím centru ACZ, jež se na kurzy tohoto typu zaměřuje. Lze si ovšem také najít externí lektory, a daný kurz uskutečnit ve vzdělávacím centru vybrané společnosti.

4. Návrh – jazykový kurz

Jako další oblast rozvíjení a vzdělávání obchodního týmu autorka společnosti navrhla možnost zavedení jazykových kurzů, které by samotní zaměstnanci uvítali, jak již uvedli v dotazníkovém šetření. Jednalo by se o odborný jazykový kurz pojmenovaný jako Business English. Tento typ jazykového kurzu je určen pro všechny manažery a obchodníky, kteří si přejí zlepšit své dosavadní komunikační schopnosti v obchodní angličtině, němčině popřípadě ruštině či jiném jazyku. Cílem tohoto kurzu by bylo zlepšit a procvičit porozumění mluvenému projevu v pracovním prostředí, které by zaměstnanci uplatnili ať už při komunikaci se zákazníky či jinými subjekty se kterými přichází při své profesi do styku. Tímto stylem by posílili komunikační dovednosti a bylo by jim umožněno se aktivně a efektivně zapojit do různých situací typických pro oblast obchodu, jako jsou schůzky, prezentace a obchodní jednání. Nedílnou součástí tohoto kurzu by byla také možnost si procvičit čtení a porozumění pracovním textům, jako jsou například zápisy z jednání, jednání s klienty apod.

Kvůli několika modelům, jak lze firmám umožnit jazykové vzdělávání vybrala autorka společnosti jazykovou školu PRESTO, která sídlí v Praze. Tato jazyková škola má několik

modelů výuky, ze kterých lze volit. Kromě typických forem výuky v prostorách jazykové školy či v prostorách firmy nabízí také nevšední modely. Jedná se o **model SKYPE** výuky. Tato forma výuky umožňuje komunikovat se zaměstnanci, studenty téměř v jakémkoliv čase. Přes kameru má lektor osobní přístup a přitom nemusí vůbec docházet k opravdovému setkání se zaměstnancem, studentem. Druhým modelem je **On-line výuka**, kdy lektor komunikuje se zaměstnanci pomocí chatu, e-mailu, telefonu popřípadě pomocí e-learningových programů. Tento model by autorka doporučila těm, kteří si chtějí jazyk pouze oživit, a chtějí tak vyzkoušet novou formu výuky. Vybraná jazyková škola umožňuje také vytvořit **model přesně na míru klientovi**, a to podle jeho požadavků, jak si formu výuky představuje.

Frekvenci konání výukových hodin nechává autorka čistě na společnosti podle jejich možností. K ceně těchto jazykových kurzů bohužel autorka neměla přístup, ale věří, že pokud společnost projeví o tyto jazykové kurzy zájem, bude ochotna si zjistit cenu sama pomocí internetového portálu této jazykové školy.

6 ZÁVĚR

Vzdělání, respektive vzdělávání je stále považováno za jeden ze základních nástrojů k dosažení kvalitního života. Podnikové vzdělávání se dá označit jako nástroj rozvoje společnosti, a zároveň také jako důsledek tohoto rozvoje. S prudkým vývojem technologií a změnou organizace práce se společnost dostává do situace, kdy ani stále se opakující, předávané poznatky zdaleka nestačí pro dostatečnou výbavu pracovníka v jeho profesní dráze. Rozvoj a edukace zaměstnanců je v posledních letech velmi důležitým procesem pro každou organizaci, neboť tím, že dbají na rozšiřování a prohlubování znalostí, schopností a dovedností svých zaměstnanců, zvyšují nejen jejich výkonnost jako jedince ale také výkonnost celé organizace.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat formu rozvoje a vzdělávání obchodního týmu ve vybrané společnosti, zjistit jaké metody a formy vzdělávání ve srovnání s teorií jsou v korporaci uplatňovány, a na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout doporučení ke zlepšení procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

V první části diplomové práce na téma „Rozvoj a edukace obchodního týmu v korporaci“ byla nejprve popsána část teoretická, která vznikla za pomoci odborné literatury či internetových zdrojů. Předmětem kapitol bylo vymezit co je to vzdělávání, jinak tedy nazývané edukace. Dále se autorka zaměřila na trendy ve vzdělávání, rozepsala systém podnikového vzdělávání, jak jej uvádí známí autoři, vymezila cyklus podnikového vzdělávání, popsala využívané metody a techniky vzdělávání a jaké přínosy vzdělávací akce přináší.

Druhá část diplomové práce se zaměřila na vybranou společnost. Pro praktickou část byla vybrána společnost O2 Czech Republic, a.s. Byla provedena charakteristika vybrané společnosti včetně její historie a dále vyzdvíženy vize společnosti a organizační struktura. Následně byl popsán systém rozvoje a edukace zaměstnanců ve společnosti, zaměřený na obchodní týmy. Byl zde popsán systematický přístup vzdělávání, jak probíhá adaptace nových zaměstnanců a jaké má podnik povinné kurzy. Autorka rozepsala také cyklus podnikového vzdělávání, metody a techniky rozvoje a vzdělávání pracovníků a neopomněla vyzdvihnout také trendy ve vzdělávání.

V další části autorka provedla vyhodnocení dotazníkového šetření, zaměřené na úroveň vzdělávacích aktivit poskytované vybranou společností, a dále na ochotu a možnosti zaměstnanců se ve vybrané společnosti vzdělávat. Při dotazníkovém šetření bylo osloveno

60 respondentů, zaměstnanců obchodního týmu, z toho 47 dotazovaných projevilo zájem poskytnout k tomuto šetření své odpovědi. Z výsledků, jež byly zjištěny, vypracovala autorka grafy, které byly dále popsány.

Následovalo zformulování návrhů pro danou společnost, jak by měla dále postupovat, aby se stal proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců efektivnějším. Navrženo bylo zasílání informací o školení prostřednictvím e-mailů zaměstnancům, z důvodů absence této formy poskytování informací. Další návrh směřoval k zavedení outdoorových trainingů, jež si sami zaměstnanci ve svých vzdělávacích aktivitách přejí, a autorka jej ohodnotila jako vhodné. Poslední dva návrhy směřovaly na rozšíření dosavadních kurzů o kurz jak zvládat stres, který by zaměstnanci velmi ocenili a dále jazykový kurz zaměřený na obchodní angličtinu.

Je třeba si uvědomit, že rozvoj a vzdělávání nelze chápat jako izolovanou činnost. Vzdělávání a rozvoj všeobecně ovlivňuje také ekonomický růst. Pomocí vzdělávání se zvyšuje lidský kapitál pracovní síly, čímž dochází ke zvýšení produktivity práce. Dále může vzdělávání zvýšit inovační kapacitu země a podpořit tak znalosti směřující k novým produktům, procesům a technologiím. A v neposlední řadě, vzdělávání usnadňuje šíření a přenos potřebných znalostí ve společnosti a tím napomáhá k úspěšné realizaci nových technologií, což rovněž podporuje ekonomický růst.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Přeložila Jitka NOVOTNÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714578.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KWIECIŃSKI, Z., ŚLIWERSKI, B. (ed) *Pedagogika: podręcznik akademicki*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. ISBN 8301141182.

MALACH, Josef. *Pedagogika jako obecná teorie edukace*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7368-291-0.

MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Přeložil Marcela HALOUSKOVÁ. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-388-2.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024736518.

b) internetové zdroje

ČAMPELOVÁ, Zuzana. Efektivita vzdělávání záleží na motivaci zaměstnanců. *Hospodářské noviny* [online]. 2013 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-vzdelavani/c1-57645730-efektivita-vzdelavani-zalezi-na-motivaci-zamestnancu>

ČAPKOVÁ, Anna. Vybrané nejnovější trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. *HR Forum* [online]. 2011 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/vybrane-nejnovejsi-trendy-ve-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancu/>

Jazyková škola PRESTO. In: *Presto* [online]. 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.presto-skola.cz/>

O společnosti O2 Czech Republic a.s. In: *O2 Czech Republic a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

Peter Drucker Quotes. In: *Brainy quote* [online]. BrainyQuote, 2005 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: https://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_drucker.html

Strategie celoživotního učení ČR. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2007 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/nuv/strategie/Strategie_2007_CZ_web.pdf

Úplný výpis z obchodního rejstříku O2 Czech Republic a.s. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=68417&typ=UPLNY>

Výroční zpráva 2016. In: *O2 Czech Republic a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>

Vzdělávání v ČR. In: *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2017 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vzdelavani-v-cr/>

Za 60 let se zvýšil podíl vysokoškoláků 12krát. In: *Statistika&My* [online]. 2015 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/03/za-60-let-se-zvysil-podil-vysokoskolaku-12krat/>

Zvládání stresu. In: *ACZ vzdělávací centrum* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.acz-kurzy.cz/kurzy-osobniho-managementu/kurz-zvladani-stresu>

c) interní materiály společnosti

seznam vzdělávacích aktivit

výsledky hodnotícího dotazníku společnosti

SEZNAM ZKRATEK

a.s. – akciová společnost

Bc. – bakalář

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

Ing. – inženýr

JUDr. – doktor práv

Mgr. – magistr

MUDr. – doktor medicíny

MVDr. – doktor veterinární medicíny

Ph.D. – doktor

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Organizační struktura vybrané společnosti

Příloha 2 – Orgány společnosti

Příloha 3 – Dotazník

Příloha 4 – Kvantitativní vyhodnocení dotazníkového šetření